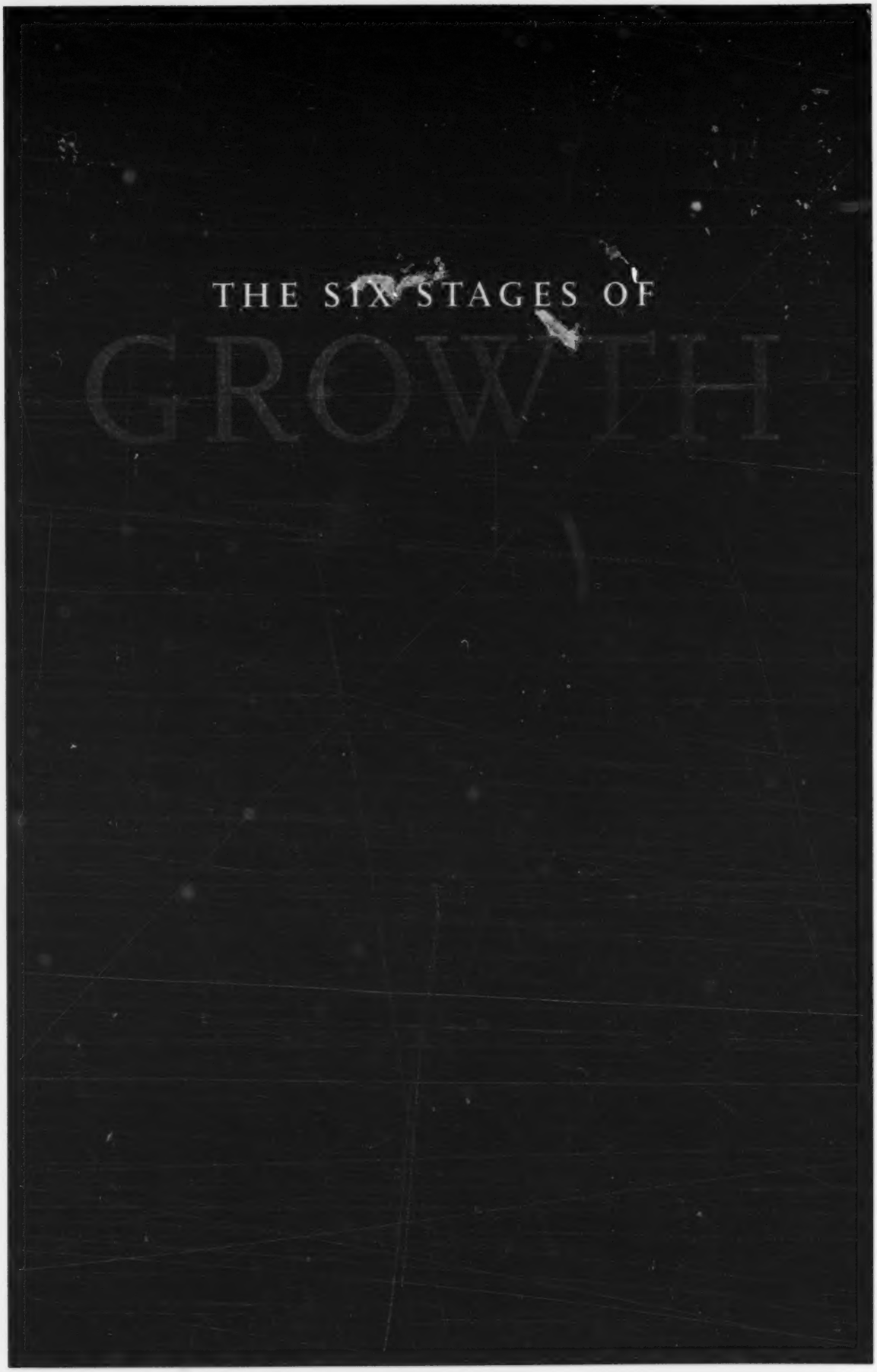
PUBLICATION
NO. 3

LEADING GROWTH FIRMS SERIES



Ontario

Contents

1 Introduction

2 How to use this paper

SECTION I

3 Overview

SECTION II

8 STAGE 1 One-person bands

10 STAGE 2 Early success

13 STAGE 3 Operationalizing

16 STAGE 4 The People crunch

19 STAGE 5 Professionalizing

23 STAGE 6 The Corporation

26 Conclusions

Researched and written by Donald Rumball
for the Ministry of Economic Development and Trade

© Queen's Printer for Ontario, 2000–2001

103-03990/

Message from the Minister of Economic Development and Trade

May, 2001

Ontario's *"leading growth firms,"* as defined by the Ministry, are small and mid-sized businesses that meet stringent criteria of rapid growth. They experience a punishing pace of change that sets them apart from other firms. Leading growth firms often start with an idea or product that has yet to find market acceptance. They expand, decline and plateau as their products and services gain acceptance and they strategically adjust their capacities to changing markets. As these businesses grow rapidly, so do their leaders. They build viable and profitable businesses around their visions while developing efficient systems, improving skills, hiring employees, obtaining capital, forming management teams and driving their firms to success. At each stage of this volatile process, distinctive patterns of leadership emerge as CEOs and Presidents overcome challenges and seize opportunities.

The Six Stages of Growth is an in-depth study of how CEOs and Presidents of Ontario's leading growth firms develop and manage rapid growth. It is based on a survey that the Ministry of Economic Development and Trade conducted with Statistics Canada. CEOs and Presidents were asked questions relating to their skills and attitudes, strategies and behaviour. There is conclusive evidence that there are distinct stages of enterprise growth that a company passes through as it grows and that some issues often considered to be widely applicable are only critical in some of the stages.

Through their vision and fortitude, the men and women running these firms have greatly contributed to the provincial economy by creating more than one-third of all new jobs while navigating their businesses through the tough challenges of rapid development in a constantly changing world economy. Ontario has just experienced the best two consecutive years of job creation in its history and has celebrated the formation of more than 822,000 net new jobs in the province since the Harris government took office in 1995. Job creation is the government's top priority for 2001 and leading growth firms are a strategic resource because of their major contribution and ability to create, maintain and attract new jobs to Ontario.

This is the Ministry's third publication based on innovative research and insights shared by CEOs and Presidents of Ontario's leading growth firms. The Ministry has developed the *Leading Growth Firms Series* as a management resource focusing on issues affecting CEOs and Presidents. These publications will also be of benefit to business service providers, other entrepreneurs, economic developers and business schools by providing information about the importance of leading growth firms to the economy.

ROBERT W. RUNCIMAN, MPP
Leeds-Grenville
Minister

THE SIX STAGES OF GROWTH

in Ontario's Leading Growth Firms

Introduction

CEOs who have built substantial companies from scratch know just how much they have had to change to keep pace with the demands of their growing firms. And when that growth has been squeezed into a decade or less, they know just how much it has cost them to make those changes. The job of running a firm with 150-plus employees, let alone the firms with thousands of employees that some entrepreneurs build, is so different from a startup as to require their CEOs to reinvent themselves.

This observation has an impact far beyond the stories of struggle and achievement of these CEOs and their firms. We call them leading growth firms and they are one of the principal strategic resources in any modern economy. Defined as firms with 20 to 500 employees that generate sales growth of 50% or more in a three-year period, leading growth firms represent only 2% of the firms in Ontario, but they account for about a third of the new jobs. And the spin-off benefits of their growth — new exports, head-office and professional services, R&D, the development of local managerial and technological talent, the creation of "hot spots" of concentrated economic activity and wealth creation, to name a few — are essential building blocks in the development of an economic infrastructure capable of sustainable growth.

It is therefore no exaggeration to say that it is in everyone's long-term interests that these entrepreneurs accomplish whatever changes are necessary to guarantee their successful transition to the threshold firms that have the capacity to become the industrial linchpins of tomorrow. The truth is that many leading growth firms fail to reach their full potential. Some are sold off to bigger companies; some struggle along without ever making the big breakthrough; and some die. But the ones that succeed have a big impact. And if more of them succeed, the benefit to the whole economy is substantial.

Leading growth firms are not small versions of big firms, nor are they a subset of small business. They are a unique group unto themselves, for whom the lessons of big and small business are not necessarily appropriate. The pace and volatility of their growth imposes a set of disciplines and challenges quite different from those faced by companies that grow at a more leisurely pace or that have substantial resources at their disposal.

The CEOs of leading growth firms are, in turn, a special breed of people. The range and scale of challenges that rapid growth imposes demand a more developed skill set from these CEOs than from other entrepreneurs, yet these CEOs have a superior track record, with a lower failure rate than other firms. They habitually question conventional wisdom and they are in a position to act on their beliefs, because they generally own their companies, so they are independent thinkers. They also learn differently, preferring the experiential advice of their peers and focussing almost exclusively on immediate needs, opportunities and challenges (with no time or patience for hypothetical learning).

An understanding of the unique characteristics of each stage in their growth is therefore critical to their long-term success. There have, in fact, been a number of studies on the stages of growth, some claiming there are no stages of growth and others finding many different characteristics at each stage that differ between studies. This study focusses solely on leading growth firms and it questions the CEOs on a wide range of qualitative issues that go to the heart of the dynamics involved in leading a growth firm through its evolution to become a threshold firm. It is presented with two principal objectives in mind:

- To help CEOs of leading growth companies understand the patterns of growth in their companies, so that they can see their own challenges and opportunities in the context of the stages through which they have passed, are passing and will pass, thereby enabling them to identify and deal with emerging situations more effectively. These insights will also help the startup entrepreneur to develop his/her vision for their future.

- To help business service providers to understand the needs of this vital sector in their present and future client base, so that they can attract leading growth firms as clients by approaching them in a way that meets their unique needs. This applies to organizations ranging from banks, through consultants, to economic development agencies.

How to use this paper

The introduction on these pages explains why this paper is important. Section I, starting on page 3, contains an overview of the stages of growth of a leading growth firm, summarizing the main concepts relating to both the requirements of running leading growth firms in each of the six stages of growth and the responses of their CEOs to these challenges. Reading time for Section I is 10 minutes.

Section II, starting on page 8, explores each of the six Stages of Growth in more detail. Readers may select the stage appropriate for their companies:

STAGE 1 One person bands | STAGE 3 Operationalizing | STAGE 5 Professionalizing
STAGE 2 Early success | STAGE 4 The People crunch | STAGE 6 The Corporation

Read the stage through which your company is presently passing, review the stage it has most recently exited and contemplate your upcoming stage. Each stage takes about 5 minutes to read, so total reading time for Section II is 5-15 minutes. The Conclusions, starting on page 26, offer some additional insights.

SECTION I

Overview

The analysis and conclusions in this paper are drawn from an in-depth study[1] prepared for the Ministry of Economic Development and Trade. This study was based on a survey that was conducted by Statistics Canada for the Ministry of the CEOs of leading growth firms in Ontario, defined as firms with 20 to 500 employees[2] whose sales grew by 50% over a three-year period.

The 742 respondents to the survey represent the cream of the emerging business leaders in the province. They are mostly male, experienced and mature (very few are younger than 30 and the rest are evenly split between 30-49 and 50+). Three-quarters have voting control of their companies — the ones who don't being mainly in the largest companies. The best source of leading growth firms is manufacturing, which accounts for 7% of all types of firms in the province, but which provides more than a third of the leading growth firms with more than 20 employees.

The survey asked these CEOs a wide range of questions relating to their behaviour as leaders, managers and strategists. From these questions, 21 were selected for this study as the issues that best define the degree to which differences in behaviour can be linked to distinct stages of growth.

These issues are:

COMPLEXITY

- **Ownership**
- **Number of product lines**
- **Number of countries sold into**
- **Number of direct clients**
- **Number of distinct markets**
- **Percentage of revenues from products introduced in the previous 3 years**

SELF-MANAGEMENT/LEADERSHIP

- **CEO training in the previous 5 years**
- **Sources of advice**
- **Core competencies in the firm**
- **Strategic priorities**
- **Weaknesses of the firm**

MANAGEMENT STRUCTURE

- **Is there a formal structure?**
- **Focus: Functional vs. general management**
- **Written business plans**
- **Written long-term strategic plans**
- **Incentives for managers**

DELEGATION

Hiring decisions below next level of management
Key strategic decisions (including entry into new markets, new product development)
Degree of supervision vs. leadership
Senior managers' capacity for growth
Customer contact

These 21 measurements of change were each analyzed by size of firm, as defined by the number of full-time and part-time employees in the firm. There are a number of other variables that can be used to measure stages of growth, including the complexity of the firm or its revenues, and the boundaries of each stage can vary between industries and between firms within an industry.

Furthermore, these stages of growth are not discrete in the sense that everyone changes uniformly at the same point in the growth path. In fact, the process is seldom tidy. Some CEOs make a switch in their behaviour sooner than most of their peers — and some do so later. And some CEOs make some of the transitions within a stage at different points in their growth. There is a very small minority who, in certain aspects, may run a 100-employee business much the same way that they ran a 5-person firm. But the majority of firms in any one stage behave in a comparable fashion.

Finally, the evolution through the stages is not a linear process. Most growth-oriented firms have periods when they grow rapidly, followed by periods when they stagnate or even decline. Their periods of stability are usually to enable them to digest their recent growth, but it can also be because they sold off a new division that did not turn out sufficiently profitable or because the source of their growth attracted the attention of competitors and they lost that business (to name just two possibilities). Whatever the reason, growth is usually (but not always) erratic. Often, a firm will go back a stage for a period, where it may stay or from which it might resume growth into later stages. There are, of course, some firms that progress steadily through the stages in a linear sequence, but these must be counted the exception rather than the rule.

The points at which one stage ends and another begins are difficult to pinpoint. There are many studies that support 20 employees and 50 employees as definitive turning points, but the other points are less certain. In this study, the other turning points are taken to be 10, 30 and 100 employees. While it is clear there are significant differences on either side of these points, it is not certain that these are the definitive points for all industries and firms.

The stages in this study are therefore based on the following employment sizes:

STAGE 1: 0–9 employees
STAGE 2: 10–19 employees
STAGE 3: 20–29 employees
STAGE 4: 30–49 employees
STAGE 5: 50–99 employees
STAGE 6: 100+ employees

Based on this analysis, there is conclusive evidence that there are quite distinct stages in terms of the priorities, challenges, practices and plans through which the CEOs pass as they lead their firms along the path of growth. In the following narrative of the stages of growth, therefore, we are really dealing with an overall shift in behaviour at each stage, shared by most CEOs of leading growth firms in differing degrees of intensity. In several cases, a very large shift in behaviour takes place over several size categories, each of them significant steps in their own right.

The six stages can be summarized as follows:

STAGE 1 One-person bands

These CEOs have yet to find a product that meets with market acceptance. Most own 100% of the shares in their company; their views and preferences dominate their business. They may have one manager, but they take all the key decisions themselves, usually without consulting their employees or managers. They are not active planners and their businesses have a limited range of products, markets and clients. Few of them are exporters. They tend to be product-oriented and show little interest in developing talent or team building. They do not need much management structure and they tend not to do much training to improve their own skills. Their biggest single challenge is access to capital.

STAGE 2 Early success

These CEOs have found a product that meets market acceptance. So they commit themselves to build a viable business around that product, recognizing that there may be adjustments to or extensions of the product in order to marry it to a market. They develop new product lines related to their breakthrough product lines and they expand their client base through new markets. They adopt a niche strategy, where they focus on flexibility and adding value rather than on low prices. These CEOs are in an early phase of building a formal management structure — they hire an extra manager reporting directly to them. They start to delegate responsibility and manage their employees more closely; they are very enthusiastic about their managers and are committed to hiring good people to build an effective team. They also pay more attention to training, in order to equip themselves better to handle their own job requirements — mostly through self-directed study. They don't think long-term; it is too early to know where their diversification is taking them. Their primary source of advice is their customers.

STAGE 3 Operationalizing

CEOs in this stage are in a "heads-down" rush to "nail" the market for the successful product lines, putting customer needs front and centre. To support these needs, they set up systems, add an extra layer of management and create an organized distribution of responsibilities and authority. They pay a lot of attention to acquiring management skills (including training themselves) in their quest

to upgrade their people, their organization and their technology. These CEOs delegate progressively more responsibility as they grow. However, they avoid the risk of losing control by keeping their management team small and by supervising their managers closely. They also broaden their shareholder base, bringing in more private investors. However, they are not thinking long term, nor are they looking for alternative strategies. They take their lead from their existing customers, who are their primary focus and whose interests define their own. One of the results of this is that their client base starts shrinking, concurrently with an expansion in their product lines to meet their customers' needs.

STAGE 4 The People crunch

CEOs who have operationalized their firms switch priorities as they grow larger; they adopt a "heads-up" approach, maintaining their niche strategy as they complete the task of formalizing their management structure, but they also look around to assess the multiplicity of available options and to judge the capacity of the firm's products and people to capitalize on those options. They look critically at the capacity of their senior managers to grow with the requirements of their jobs. Some of their most loyal managers are people who may have grown with them from early days (Stage 2), but the CEOs now realize that not all of them can cope with the new organizational imperatives. Accordingly, the CEOs ease up on trying to build their team, while they look for new talent. These CEOs are thinking more about their future team than they are about their current team, as they take back some of the tasks they delegated previously. Most of them reduce their reliance on their customers for strategic guidance and support. This, in turn, results in their dropping some of the product lines they developed earlier for their customers (Stage 3), which may not have been in their own best interests, even if they were what the customers wanted. They expand by adding new clients and markets and exporting to more countries.

STAGE 5 Professionalizing

The firm in this stage is ready to make the leap into a fully professional organization, with sufficient management depth to successfully diversify its products and markets. The process of building a management structure that can sustain rapid growth and development is already behind them, so they stick with what they've got, except that they upgrade their management teams by hiring professional managers from much larger, more complex organizations who can carry the CEOs into new territory. The CEOs in Stage 5 embark on a dramatic expansion in the scale of their businesses: they increase the number of product lines, clients and markets, and they commit to new product development and more diverse exports. With the resulting economies of scale, they drop the classic niche strategy appropriate to smaller companies and seek instead to compete on price and to rely less on being flexible enough to meet all their customers' needs. Having a high-powered management team — and more powerful boards of directors — persuades these CEOs they don't need to spend as much time training themselves for their jobs, because they have the expertise in-house.

They delegate a high percentage of the tasks of daily management and spend most of their time on planning and strategy. It is not always an easy adjustment for the CEOs to work with such independent managers, but they do at least stop worrying about the capacity of their managers to grow with the requirements of the job. As they bring in new shareholders, many let their ownership positions slip.

STAGE 6 The Corporation

Finally, the firm approaches the status of a "threshold" company, one of the small pool of mid-sized, leading growth firms from which tomorrow's industrial giants will emerge. This is a fully rounded, full-service company capable of reinventing itself. It has multiple product lines and markets. Most of the firms in Stage 6 are exporters, often to a wide range of countries. The CEOs are leaders rather than managers, presiding over a multi-layered management team with embedded processes of planning and decision making. They compete on all fronts. Quality and competitive prices are a condition of survival and, as such, are taken for granted by the CEOs, because the senior managers make sure they are dealt with effectively. Their competitive edge lies in the unique skills of their employees and flexibility in meeting their customers' current and future needs. The CEOs' strategic priorities are mostly visioning, developing talent and team building. They delegate almost all the major day-to-day tasks to competent professionals who are recruited from outside if the requisite talent is not available inside the company. The CEOs meanwhile seek out independent consultants for advice, although they don't abandon their boards of directors or their customers. The broad-based growth makes access to capital a greater problem than in earlier stages and many more CEOs let their voting control slip or disappear in the process of raising equity financing. Some companies are bought by large corporations, others go public.

In the following section, the individual characteristics of each stage of growth are explored in detail. For each stage, there is a summary of the stage followed by the detailed account.

NOTES

1 The detailed statistical analysis, running to 89 pages, is entitled *Stages of Growth: An empirical study of how the CEOs of leading growth firms lead and manage the challenges and opportunities of rapid growth*. Prepared for the Innovation and Business Development Branch of the Ministry of Economic Development and Trade, by Donald Rumball, 2000. Available on request e-mail ann.mulyadhadi@ontario.ca or fax (416) 325-6777.

2 The sample includes firms with fewer than 20 employees, provided they had sales of at least $2 million.

SECTION II

Detailed characteristics of each stage

STAGE 1 One-person bands

SUMMARY

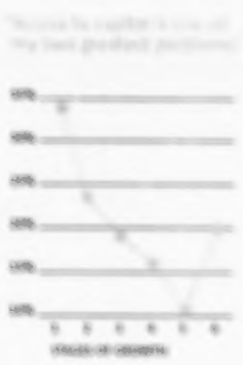
In Stage 1, most CEOs own 100% of the shares in their company. Their views and preferences dominate their business, they have an average of one manager, but they make all the key decisions, usually without consulting their employees or managers, and nothing happens without their knowledge and approval. They are not active planners and their businesses are inevitably narrow, with a limited range of products, markets and clients. Few of them export their products. They compete on flexibility and a low price. They tend to be product-oriented and show little interest in developing talent or team building. With only a few employees, they do not need much management structure — they rarely have clear job descriptions and do not generally organize work through departments. They tend not to do much training to improve their own skills and when they do any training, it is mostly self-directed study. Their biggest single challenge is access to capital.

THE DETAIL

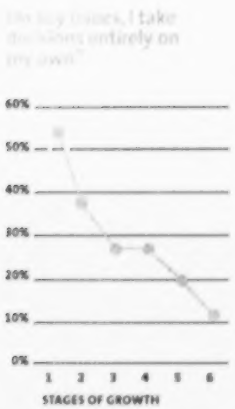
More than 80% of the CEOs in Stage 1 have voting control of the companies, most of them with 100% of the shares. Partly because these firms are so tightly held, many of the CEOs are unwilling to part with shares when they raise capital, so access to capital is the single most important problem for them.

Businesses in Stage 1 are less complex than larger companies. They tend to have a limited range of product lines and they are not aggressive in creating new products, so they have far fewer clients than even the next stage. Well over a third serve only one market and they are not particularly interested in developing new markets — two-thirds of them do not market outside Canada.

Most of them are one-person bands who have little or no management structure beneath them. By their very nature, one-person bands do not delegate many of their core responsibilities, if only because a large proportion of them feel that their senior employees have only a weak to moderate capacity to grow with the requirements of their jobs. For key decisions (entry into new markets, new product development, acquiring new technology, choosing suppliers), more than half of them make their



decisions alone, without consulting their managers or employees. These CEOs are also intimately involved in the hiring process, identifying the candidates for the short list and watching over every step from then on. Most particularly, they keep a very close watch on their customers — a third handle all customer contact entirely on their own.



CEOs of companies this size are less interested in actively managing their employees than are their counterparts in larger companies, preferring to set goals for them or ask them to report back only when they reach pre-arranged milestones in their work plan. These CEOs show little interest in functional issues (such as marketing or finance or operations) because the CEO takes care of everything. They feel they have two major weaknesses, both of which are important functional roles in a formalized management structure — marketing and sales and access to capital.

Very few of these CEOs undertake training to improve their skills and, for those who do, self-directed study is the preferred approach. The focus of their training is tilted more toward management rather than functional or technical training than in any other stage. When they need advice, they go first to their customers and then their suppliers.

Their business strategy is to compete on low prices with maximum flexibility. This makes sense for Stage 1, because low prices are usually the most important selling point for a very small company, mostly because of its capacity to keep its overheads to a minimum. Stage-1 firms are also adept at turning their size into an advantage by offering a high degree of flexibility, which, again, is easier for a small firm than a larger firm.

In this context, the strategic priorities of the CEOs are supervising quality and setting priorities for their employees — and they rank quality as their most important core competency. Some of them also rank design as an important core competency, indicating that they are still toying with their products, seeking customer approval.

These CEOs do not see their employees as possessing unique skills, because they tend to be very product-oriented and show very little interest in developing talent and team building. They have fewer incentive plans for their key employees than do bigger companies, although three-quarters do have bonuses.

Stage-1 CEOs are not strong planners — for firms this size, the long term is often next month. Less than half have a written business plan and most of the CEOs who have plans review their plan only once a year or not at all. A third of them also keep the planning process to themselves, excluding their employees. Even fewer have a written strategic plan — a fact they recognize when they rank strategic thinking (or visioning) as their third most important weakness.

STAGE 2 Early success

SUMMARY

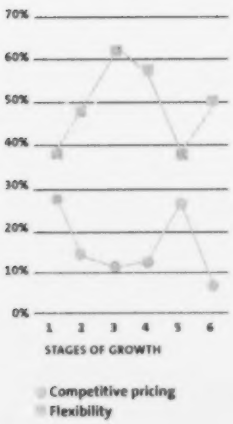
In Stage 2, CEOs have found a product that meets a market need and it is taking off; they can smell success. They develop new product lines related to their breakthrough product lines and they expand their client base through new markets. The proportion of firms that export is low, as it is for Stage 1, but the firms that are already exporters add new countries to their markets. This is a stage of experimentation and diversification as the CEOs start to focus on creating a viable, sustainable business out of their successful product, adopting a niche strategy, where they focus on flexibility and adding value rather than on low prices. However, the expansion makes the business more complex to manage, so, in order to provide a framework for a sustainable business, these CEOs take the first steps in building a formal management structure — a process that finally reaches fruition only in Stage 4. As part of this process, they hire an extra manager reporting directly to them. They are conscious that they cannot do it all on their own, so they start to delegate responsibility and manage their employees more closely; they are very enthusiastic about their managers and are committed to hiring good people to build an effective team. They also step up their training to equip themselves better to handle their own job requirements — mostly through self-directed study, with a strong emphasis on functional topics (finance, marketing, etc.). They don't think long-term; it is too early to know where their diversification is taking them. Their primary sources of advice are their customers, then their suppliers.

THE DETAIL

As businesses enter this stage, their clients have demonstrated that they like the firms' products. With the resulting possibilities for growth in related products, their CEOs start developing new products and entering into new markets. Their average number of customers almost triples with their breakthrough product, and although there are no new exporters, the ones who were already exporting expand their horizons. Two-thirds of them still do not sell outside Canada. This stage involves a high degree of experimentation in and expansion of product lines and markets, based on the breakthrough products.

Stage-2 CEOs adopt a classic niche strategy. In Stage 1, they are as flexible as possible but still try to compete on price. In Stage 2, they know the customers will buy their products, so they don't need to compete on price. Instead, they build in more value so they can justify raising their prices. In this context, the companies' core competencies in the CEOs' eyes are flexibility and the unique skills the company has to offer. By contrast, very few pay attention to design, because the acceptance of the product reduces the need to innovate on design.

"Our core competencies are: a) competitive pricing and b) flexibility"



In order to capitalize on their successful products, these CEOs recognize the need to create an organized business around the products. In addition, the increased complexity of the business makes it imperative to introduce some structure into the decision-making process. These CEOs therefore set out on the long road of building a formalized management structure — a process that takes three stages to achieve and ends only when employment in the firm approaches 50. They start by hiring a second manager who reports directly to them and they start thinking in terms of departments, with specialized functions being identified and allocated to key managers (if they are not taken care of by the CEOs themselves).

The CEOs in Stage 2 attach great importance to management skills in general, but they feel a greater urgency in developing functional skills. They also start paying more attention to their business plans, using them much more to monitor performance as well as to set goals. But they are not thinking about the long term — few of them have long-term strategic plans. The CEOs know they have a successful product, but they are busy diversifying and experimenting, so there is little point in developing long-term strategies until it becomes clear what is going to work best.

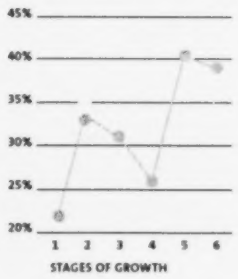
With the increased number of employees and an embryonic management team, the CEOs in Stage 2 cannot help but realize they can no longer do everything all on their own, as they might have done in Stage 1. So they begin to delegate. This task is made easier by their enthusiasm for their senior managers — almost half strongly believe their managers have the necessary capacity to grow with the requirements of the job — the highest rating, by far, assigned in any stage. For the key strategic decisions (entry into new markets, new product development, acquiring technology and choosing suppliers), these CEOs consult their managers far more than in Stage 1. More tellingly, fewer CEOs in Stage 2 handle all their customer accounts personally, and there is even a sharp drop in the proportion of CEOs who prepare their business plans on their own. Finally, they delegate more responsibility when their managers have to hire people and they ease off on micro-management, giving their managers more room to set priorities and supervise quality.

To protect themselves as they delegate more, the CEOs in Stage 2 manage their employees more actively through regular review meetings and they think harder about how to motivate them. There is a sharp increase in the proportion who use financial incentives, but non-financial incentives also play an important role in this stage. Almost half the CEOs have shareholders other than themselves and many of them offer shares in their companies to their managers and employees. Obviously,

the enthusiasm noted earlier for the capacity of their managers and employees is part of the reason for this — the distribution of shares is aimed less at raising finance than at motivating the employees. Nonetheless, bonuses remain the most important incentive and these CEOs use them to the same degree as firms of all sizes.

Of course, the more the CEOs delegate and the more they draw their employees into the company, the more they realize the importance of having the best employees possible. Hiring and retaining good employees is cited as their top concern — and this challenge continues to hold that ranking in every subsequent stage. The next two major weaknesses cited by the Stage-2 CEOs are marketing and visioning or strategic thinking. Marketing, of course, is a symptom of the increased awareness of the need for functional expertise as the management structure becomes more formal, and the perceived weakness in strategic thinking reflects the CEOs' understanding that the high level of experimentation in the product lines must sooner or later end with the selection of the core products that will build a solid business for them. However, it is too early at this stage to know which products will meet these requirements, so, while the CEOs are very conscious of the need for strategic thinking, there's not a lot they can do about it immediately.

"Developing strategy is one of my top priorities"



The next important priority for CEOs is team building, which is in tune with the greater awareness of the need for good employees and the beginning of progressive delegation. It is worth noting that there is a correlation between a commitment to team building and a positive view on the part of the CEOs of their existing managers. The priority attached to team building declines in later stages, when the CEOs are less confident of their senior managers' capacity to grow with the business and rises again when that confidence is restored.

Another significant change arising from having a successful product is that a significant proportion of CEOs think technology is a problem for them, indicating that they see the path to success in this stage as being dependent on making a good product better. By contrast, access to capital becomes a much smaller problem for these CEOs, because it's easier to raise money with a demonstrably successful product.

To cope with the increased strains of a more formal — and a more specialized — management structure as well as the broader requirements of the job, these CEOs increase their commitment to acquiring the necessary skills, putting in twice as much training as in Stage 1 — still mainly in the form of self-directed study, rather than formal education. Like their counterparts in Stage 1, these CEOs rely most heavily for advice on their customers and their suppliers.

STAGE 3 Operationalizing

SUMMARY

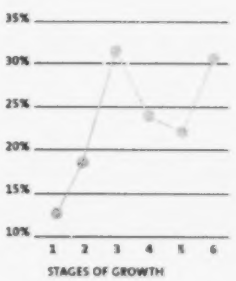
Having doubled their size since they saw the early signs of success, CEOs in Stage 3 knuckle down to the task of operationalizing their businesses — providing the operational infrastructure to support their successful products and sustain their further development. They set up systems that avoid having to reinvent the wheel and develop a more formalized management structure with an extra layer of management and an organized distribution of responsibilities and authority. They promote an employee to be the third manager reporting directly to them. They pay a lot of attention to acquiring management skills (including training themselves) in their quest to upgrade their people, their organization and their technology. These CEOs are more realistic than they were in Stage 2 about what their employees can do for them, but they still delegate progressively more responsibility as they grow. However, they avoid the risk of losing control by keeping their management team small and by managing their people closely. They also broaden their shareholder base, bringing in more private investors. However, they are not thinking long-term, nor are they looking for alternative strategies. They take their lead from their existing customers, who are their primary focus and whose interests define their own. One of the results of this is that their client base starts shrinking, concurrently with an expansion in their product lines to meet their customers' needs.

THE DETAIL

If there's one thing that characterizes the CEO in Stage 3, it's getting close to the customer, who is the principal source of advice for almost half these CEOs. In tune with this, two-thirds see flexibility in meeting their customers' needs as one of their top two core competencies. Accordingly, the emphasis they place on the unique skills of their employees declines, because, in Stage 3, they are more interested in giving their existing customers what they want than in trying to find new customers for their particular mix of skills.

The focus on existing clients is confirmed by several measures. There is a decline in the client base and they sell into fewer markets and there is very little change in their export activities, which remain substantially at the same level as in Stage 2. Also, there is less internally driven product innovation, although there is a simultaneous small increase in the number of product lines, as customers request additional products.

This drive to tailor their products to customer needs rather than trying to find customers for whatever products they may have is a fundamental switch in the attitudes of the CEOs. It is, perhaps, their primary motivation to "operationalize" the business by seeking to maximize production efficiencies and by organizing the business along functional lines that address methodically all aspects of the product that may not meet the customers' needs. These CEOs perceive "operations," or production efficiencies, as an important weakness, particularly in terms of the use of technology, which ranks as the second biggest problem, behind hiring and firing. In essence, using up-to-date technology is a vital part of operationalizing the business to meet with customer approval.

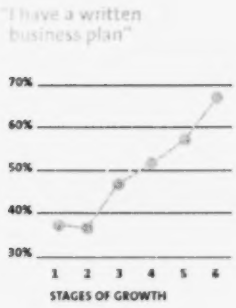


An even bigger part of the operationalizing process is that the CEOs in Stage 3 start in earnest to formalize their management structure. Two-thirds say they have a formalized management structure with two layers of managers, with three managers reporting directly to the CEO. These CEOs attach the greatest importance of any of the six stages of growth to management skills, but they are also very conscious — more so than in any other stage — of the need to develop functional skills (finance, marketing, etc.).

With this emerging management structure, these CEOs continue the process of delegating progressively more of their responsibilities. Three-quarters of them share decision-making power with their managers on key issues, compared with about two-thirds in Stage 2 and half in Stage 1. In particular, very few of them retain greater control over the two key decisions of entry into new markets and new product development than they do over the other key decisions — reflecting, perhaps, the reduction in the number of markets and the slower pace of new product development. They also let their managers take care of hiring the people who will be working for them to a much greater extent than in previous stages. Finally, these CEOs continue to let go control of the relationship with their customers — mostly because CEOs who previously retained contact with key customers remove themselves entirely from the front line.

The one area where the CEOs in this stage do not delegate more is in preparing their business plans. However, planning follows its own cycle. There is an increase in Stage 3 in the proportion of CEOs who have written business plans; whenever there is an increase in planning, there is a parallel increase in the proportion of CEOs who do not share their plans with their managers and who do not review their plans regularly throughout the year. This probably reflects an initial degree of unfamiliarity with the planning process, because, each time this happens, manager participation and frequency of review increase in the next stage, once the CEO has become used to the process and how to use it more fully.

The increased attention given to business plans, however, does not indicate a similar level of interest in long-term strategic planning, with as small a proportion of CEOs having written strategic plans in this stage as in the previous one. However, relatively few of them need long-term strategies at this stage. Their minds are clearly on the short-term priority of operationalizing — and visioning or strategic thinking disappears as a perceived weakness. Stages 3 and 4 are the period when CEOs take their businesses from early success to the threshold of a professional organization and they generally do so on the back of a good product that they make a lot better. They are not looking for alternative strategies, they are not thinking long-term. They are going with whatever works for the customer.



Internally, the CEOs in Stage 3 are highly focussed on team building and developing talent. The combination of more delegation and a greater focus on team building means that these CEOs manage their employees more actively. The overwhelming majority manage through regular review meetings, rather than setting goals or meeting when milestones are reached. They also shift their focus toward bonuses (used by 96% of the CEOs) as a means of motivating their employees and managers, while they lose interest in offering company shares as an incentive.

Part of the reason for reducing the shareholdings of employees is that, with their greater sales and prospects, Stage-3 firms are more attractive to outside investors. These CEOs make their first significant move in equity financing — private investors become shareholders in half the firms in Stage 3.

All these changes — more formalized structures, greater delegation, more planning and a greater presence of private investors — place ever heavier demands on the CEOs to cope with new ways of leading and managing. Recognizing this, they further increase their commitment to training, although they are less inclined than in Stage 2 to rely on self-directed study and are more interested in formal education.

STAGE 4 The People crunch

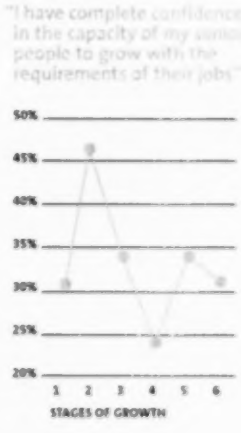
SUMMARY

In Stage 4, CEOs complete the process of formalizing and operationalizing their companies, mastering most of the functional issues of management as they add a fourth manager reporting directly to them and fill out their two layers of management. In achieving a fully formed management structure, they are now ready to look for their next big expansion that will take them into Stage 5. CEOs review their strategic options and come to grips with the realization that their own interests are separate from those of their companies, which, in turn, are separate from those of their clients and their management teams. Some CEOs let a portion of their ownership go, bringing in large corporations as shareholders (some of whom buy them outright). Most of them reduce their reliance on their customers for strategic guidance and support. This, in turn, results in dropping some product lines they developed for customers in Stage 3, which may not have been in their own best interests, even if they were products that customers wanted. With fewer product lines, firms continue to expand, however, by adding new clients and markets and exporting to more countries. As CEOs distance themselves from the close involvement that marked Stages 2 and 3, they begin to look more critically at the capacity of their senior managers to grow with the requirements of their jobs. Some of their most loyal managers are people who may have grown with them from early days, but CEOs now believe that not all of them can cope with new organizational imperatives. Accordingly, CEOs ease up on trying to build their team and look hard for new talent. They tend not to manage their senior managers as closely as before, but also take back some of the tasks they delegated previously, particularly those they have identified as being vital to the next stage, such as entry into new markets. CEOs maintain the same niche strategy as in Stages 2 and 3, but are thinking more about their future team than they are about their current team.

THE DETAIL

Stage 4 marks the end of the process that began in Stage 2, when CEOs recognized they couldn't do it all themselves and started to build a management team. CEOs in Stage 4 put into place the final pieces of a functionally organized management structure — more than 80% say they have a formalized structure with three layers of managers, and an average of four managers reporting to them — and they draw their talent from among their existing managers.

Not surprisingly, management skills continue to rank at the highest level of importance for most CEOs in this stage, as they do for subsequent stages. However, the focus for CEOs turns away from functional issues because the departmentalization of their business is complete; practically all of the perceived functional weaknesses from Stage 3 — marketing, access to capital and integration of technology — decline



dramatically in Stage 4. As proof of their progress, some CEOs make ISO certification a priority.

To manage this formalized structure, CEOs in Stage 4 place greater reliance on the planning process. More than half have written plans, and they review them regularly, using them as a management tool to monitor performance as well as set goals. They also pay significantly more attention to long-term planning with a sharp increase in the proportion having written long-term strategic plans. Paradoxically, however, CEOs attach less priority to developing strategy. The likeliest explanation of this is that, in focussing tightly on the optimization of their limited product lines, these CEOs are not looking at alternative strategies. However, they recognize that the process has gone almost as far as it can go, so they start expanding their horizons in preparation for a major change in strategy, yet do not go beyond the first step of clarifying their existing strategy. (Old Japanese proverb: "If you want to jump, you have to bend your knees.")

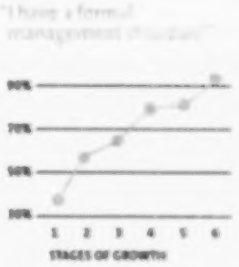
This interpretation is supported by how CEOs seek advice. In Stage 3, customers are the major source of advice, by far. Indeed, they govern the direction and pace of the firms' expansion in Stage 3, eliminating much of the need for strategic thinking. In Stage 4, however, CEOs rely much less on their customers. In their place, signs appear, for the fist time, of the growing use of consultants. In taking this approach, the CEOs are realizing the limitations of the customer-centric approach used in Stage 3 and are beginning to look for alternative strategies, even if they are not ready to implement them.

An important part of this process is to identify which of their product lines may not be in their best interests, even if they are beneficial for their customers. In Stage 4, CEOs reduce the number of their product lines as they abandon those that were introduced in Stage 3 to keep customers happy. In order to keep sales growing with fewer product lines, they return to new product development that was put on the back burner in Stage 3 and seek out new markets and new customers. As a result, they increase their average number of clients significantly from the lower levels of Stage 3. They also move decisively into foreign markets. The proportion who sell only in Canada drops to about a half and the proportion who sell outside Canada and the United States rises to one-fifth.

Despite all these changes, CEOs in Stage 4 make almost no changes to their competitive strategy and use a niche strategy almost identical to that of Stage 3. However, there are major changes in their perspective on the future. CEOs are beginning to appreciate, in effect, that their role is not to maximize the performance of their current management team for the current customers, but to be the catalyst in the creation of an appropriate management team for the most appropriate mix of customers. To achieve this goal, CEOs must see themselves as a separate entity from their own business. This is an essential transition before a CEO can embark on Stage 5.

This identity transition, as CEOs distance themselves from their immediate environment, precipitates some important changes. This is the stage where many CEOs sell part or all of their own position. The proportion of CEOs who hold 100% of their shares is the same as in Stages 2 and 3 (in fact it is remarkably steady, averaging 56% in the four stages from 2 to 5) — but, in those companies where the CEO does not own 100% of the shares, only a little more than half of them still hold any shares at all. The buyers, in many cases, are large corporations.

Also, in what is perhaps the most important aspect of Stage 4, CEOs start to lose confidence in the capacity of their senior managers to grow with the requirements of the job: a smaller proportion of CEOs rate this capacity as strong in Stage 4 than in any other stage. There are, in fact, several other indications of this concern: the proportion who rate hiring and retaining good employees as a strategic priority rises to the highest point in any of the stages, and developing talent is the second most important strategic priority, by far. Team building, however, is a much lower priority — as mentioned earlier, interest in team building flags when the CEOs' confidence in their managers deteriorates. Therefore, managers and employees are less likely to be invited to become shareholders.



Other indications of concern with their management teams is their perception that production efficiencies ("operations") are the second most important weakness, despite the enormous effort put into operationalizing the company in this stage and in Stage 3.

The only explanation for this array of consistent attitudes is that the CEOs are concerned that the existing employees may not be able to pull off the plans they are making for their companies. Again, these CEOs are thinking more about their future team than they are about their current team.

In response to these concerns, CEOs reverse some of the delegation of responsibilities they made in earlier stages. They are more selective in the degree to which they delegate hiring decisions, with a sharp increase in the proportion who participate in the final interviews. They also keep their thinking about planning to themselves and take back some of the responsibilities they delegated for customer contact. These CEOs also keep to themselves what they think about entering new markets. However, in other key decisions (new product development, technology integration and choosing new suppliers), they maintain the process of progressive delegation. It would appear that, while continuing the process of progressive delegation, they reduce the involvement of their management team on issues that have clear relevance to the next stage, when they will make a major jump into a professionally managed organization.

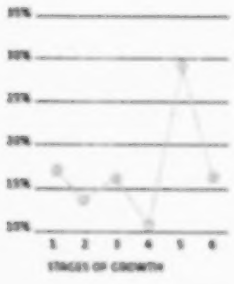
The pull-back in delegation reduces the need for CEOs to manage their employees as actively as CEOs in Stage 3. CEOs in Stage 4 are less likely to review progress through regular meetings with their key managers. They also attach less importance to incentives generally.

STAGE 5 Professionalizing

SUMMARY

Having completed the process of building a management structure that can sustain rapid growth and development in the business in Stage 4, CEOs in Stage 5 do not change their structure at all, but upgrade their management teams by hiring professional managers who have performed well in much larger, more complex organizations — and who can carry the CEOs into new territory. Fundamentally, CEOs no longer think of their companies as a support system for the successful products they discovered and perfected in Stages 2 to 4. Instead, the Stage-5 companies are vehicles to create successful businesses with whatever products and customers make the most sense. Accordingly, CEOs in Stage 5 embark on a dramatic expansion in the scale of their businesses by increasing the number of product lines, clients and markets, and committing to new product development and more diverse exports. With the resulting economies of scale, they drop the classic niche strategy pursued in the previous three stages and seek instead to compete on price and to rely less on being flexible enough to meet all their customers' needs. Having a high-powered management team creates several changes in the way these CEOs lead their companies. New managers — and the boards of directors that become more important in Stage 5, persuade CEOs that they don't need to spend as much time training themselves for their jobs, because they have expertise in-house. CEOs delegate a high percentage of the tasks of daily management and spend more of their time on planning and strategy, which are their main priorities. Their only lingering concern is that the systematic professionalism that their new vice presidents learned in their previous jobs may suffocate the entrepreneurial flair that CEOs brought to their businesses in the first four stages. It is not always an easy adjustment for CEOs to work with such independent managers, but they do at least stop worrying about the capacity of their managers to grow with the requirements of the job. Finally, the pressing need to finance the transformation of the business leads many CEOs to let their ownership positions slip. While the percentage of those who own 100% of the business remains high in Stage 5, those who do have other shareholders generally let their ownership position erode, some going public and some bringing in partners.

"One of my top two concerns is the creativity of my senior managers."



THE DETAIL

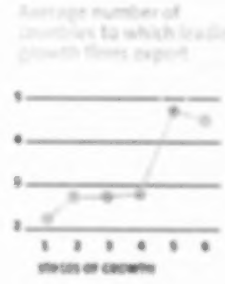
Having built as sound an operation as they possibly can on the foundation of the products that were identified in Stage 2 as meeting a market need, CEOs in Stage 5 aggressively take their businesses to the next step. A Stage-5 company is no longer a

support system for a successful product, but a vehicle to create a successful business with whatever products and customers make the most sense. These CEOs assess the skills and experience that they have built in the first four stages and match them to the full range of potentially profitable products they can create and sell.

The result is a push to diversify into a number of new product lines, with an important part of this diversification coming from new product development — an activity that was put on the back burner in previous stages in order to focus on perfecting the principal product line. With this greater array of product lines, Stage-5 companies sell into more markets and garner a lot more clients. They also export to more countries — more than half are exporters in Stage 5 and a third export to the United States.

The proliferation of product lines and markets works against the strategy of maximum flexibility in meeting client needs that was followed in Stages 2 to 4. However, once they pass 50 employees, these firms acquire economies of scale that give them the capacity to lower their prices without affecting quality. So they move away from the niche strategy followed in the previous stages that gave a high priority to added value and a low priority to competitive pricing. Instead, they increase sharply the priority attached to competitive prices, while they reduce equally sharply the priority attached to being flexible in meeting all the idiosyncratic needs of their customers. This places an increased premium on design competencies and a diminished premium on the unique skills of their employees (which usually go hand in hand with flexible responses). Against these strengths, CEOs perceive two major weaknesses that reflect the rapid expansion of their businesses — marketing/sales and visioning.

It would not be possible to do all this, of course, if a solid management structure were not in place. Stage 5 is the pay-off for the hard work done in building a competent management structure in Stages 2 through 4. In fact, CEOs in Stage 5 make almost no changes to the structure created in Stage 4: they have no additional managers reporting to them nor do they add extra layers of managers. However, there is a big change in the people holding senior positions. As a result of the CEOs' concerns in Stage 4 over the capacity of their managers to grow with the requirements of the job, they upgrade the skills of their best managers and hire professional managers to replace the ones who can't keep up with the new organizational imperatives. This is reflected in the proportion of managers who were hired from outside and report to CEOs. These managers have experience in larger, more complex organizations and the ability to lead the company into sustainable growth, as they push the CEO into new territory.

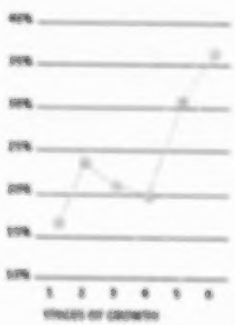


With their professional management teams, CEOs are more methodical in their planning process. More have written business plans and there is an accompanying

increase in the proportion who are not yet used to planning and who review their plans only annually or not at all. There is also, however, a significant increase in the proportion who prepare written long-term strategic plans — and, as confirmation, developing strategy is ranked as their top priority. As one further indication of their switch to a professional organization, Stage-5 CEOs rate their boards of directors as one of their top two sources of advice for the first time. Concurrently, customers become less important as sources of advice.

Stage-5 CEOs also have strong confidence in the capacity of their senior managers to grow with the requirements of the job — and they rate hiring and retaining good employees as less of a problem than they do in Stage 4 (although it is still ranked the biggest weakness). Also, only a third of the CEOs view functional skills (finance and marketing, for example) as important to their companies. This is the lowest degree of importance attached to functional skills in any stage after the first one and reflects CEOs' confidence in new, professional managers. As a result, perhaps, CEOs in Stage 5 feel it is less important to undertake training of some kind, and the training they do shifts toward formal education in universities and away from self-directed study (although self-directed study is still the most important source of education, albeit by a much smaller margin).

"I have confidence in the capacity of my managers"



These CEOs do have one concern about their management team, however — the creativity of their senior managers. Having hired professionals out of large, more bureaucratic organizations, they are concerned that the entrepreneurial flair they brought to their businesses will be crushed, so creativity is rated as an important weakness by triple the proportion who were concerned about it in Stage 4.

The concern for the creativity of their managers does not stop the progressive delegation of important tasks by CEOs. In the key decisions (such as entering new markets, new product development, integrating technology and choosing new suppliers), the proportion who make decisions without consulting their managers drops to an average of one-fifth, compared with one-quarter in Stages 3 and 4, one-third in Stage 2 and half in Stage 1. Most important, in the first two of these key decisions, which are the most important strategically, there is a sharp reduction in decisions taken without consulting the senior managers. There is an equal drop in the proportion of CEOs who handle all the customers themselves — and these CEOs involve their managers much more in the planning process. The delegation process is slowest in

hiring decisions. CEOs of leading growth firms appear to be extremely loathe to let this responsibility go, no matter how big they grow.

With this level of delegation, CEOs return to a more hands-on management style through regular meetings to review progress, though not to the same degree as in Stage 3. Some of the CEOs may not quite have mastered their new vice presidents, so they tend to give them more rope. It is not until Stage 6 that they return to their former level of hands-on management.

With such powerful teams around them, CEOs are able to spend more time on strategic issues, rather than fire fighting. As a strategic priority, supervising quality and production efficiencies drop off the radar screen for CEOs. Clearly, they feel they can leave these responsibilities to their professional managers. At the same time, they are highly conscious of the need to motivate managers to whom they are giving so much more responsibility. As they go public — or contemplate it — more offer stock options, but their main preferences are for bonuses and non-financial incentives.

Whether or not they raise money in the public markets, the need for investment capital is enormous in this stage because of the rapid development of products and markets, not to mention a more expensive management team. Interestingly, CEOs who own 100% of their firms resist the temptation to bring in new shareholders — the percentage of firms with a CEO who owns 100% of the shares in the company stays rock steady at about 56% from Stage 2 through Stage 5. However, the ownership of the remaining 44% of the CEOs erodes sharply in Stage 5 — two-thirds of those CEOs do not have a controlling block of shares. The shares that they sell are bought in many cases by public shareholders and by their own managers. By contrast, many of the private investors sell out their positions, and even corporate shareholders become slightly rarer.

STAGE 6 The Corporation

SUMMARY

In Stage 6, leading growth firms become diversified corporations, led by strong management teams with great depth and the ability to reinvent themselves and sustain long-term growth. They have multiple product lines and markets. Most are exporters, often to a wide range of countries. Their CEOs are leaders rather than managers, presiding over a multi-layered management team with embedded processes of planning and decision making. They compete on all fronts. Quality and competitive prices are conditions of survival and, as such, are taken for granted by CEOs, because senior managers make sure they are dealt with effectively. Their competitive edge lies in the unique skills of their employees and flexibility in meeting their customers' current and future needs. CEOs spend their time developing and maintaining the skills, tools and strategies that will enable their companies to continue to survive and prosper long after they are gone. Their strategic priorities are mostly visioning and getting large numbers of people working together; they attach great importance to developing talent and team building. The powerful management team enables CEOs to delegate almost all the major day-to-day tasks to competent professionals who are recruited from outside if the requisite talent is not available inside the company. CEOs meanwhile further distance themselves from their firms and balance their sources of advice; they don't abandon their boards of directors or their customers, but now seek out independent consultants too. They also spend less time educating themselves — although what time they do spend is less likely than in previous stages to be self-directed study and more likely to be formal education (such as universities). The hunger for capital in Stage-6 companies makes access to capital a greater problem than in earlier stages and many CEOs let their voting control slip or disappear in the process of raising equity financing. A quarter of the CEOs who owned 100% of the shares in Stage 5 bring in new shareholders — and among the balance of CEOs, there are few who retain controlling interests. In their stead, some companies are bought by large corporations, others go public.

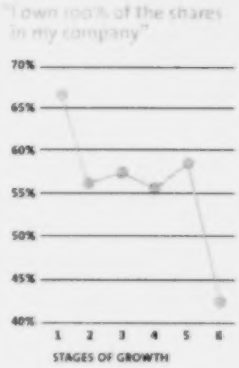
THE DETAIL

In Stage 6, leading growth firms become fully rounded corporations, with multiple products and markets, with strength in every department and with sound, professional management in all the essential functions of the corporation.

There are still one-fifth of the firms with one or no product lines, but these are far outweighed by the proportion with a greater spread of product lines. CEOs are also more aggressive in developing new markets and are more export-minded than in any other stage. In Stage 6, only 38% do not export at all. Inevitably, they have a lot more clients.

Having reached this size and depth, companies in Stage 6 compete on all fronts. Their competitive edge does not lie in low prices, although this is not the same as the niche strategy of earlier stages. CEOs ensure their prices are competitive in Stage 5, and they maintain that competitiveness in Stage 6. However, low prices are not seen as a competitive edge because they are a condition of staying in business for firms this size. The true competitive edge of firms in Stage 6 is constant development of clients, products and markets, all of which depend on the unique skills of their employees and their flexibility in meeting client needs, both of which are ranked highly as one of the top two strategic priorities by CEOs. Design also becomes more important in Stage 6.

The task of directing such a complex, multi-faceted organization demands a full-fledged management structure with the required functional expertise and a CEO who is capable of setting the firm's strategic direction and getting everyone to work together in pursuit of their common goals. There are no one-person bands in Stage 6. The planning process is also institutionalized in this stage — more than two-thirds have written business plans and they use them to monitor performance. Almost half of these CEOs also have written long-term strategic plans. With multiple layers of managers, five managers (on average) report to the CEO in Stage 6. Furthermore, in filling key management slots, CEOs do not settle for the best available people in their own organizations; they pick the right person for the job, regardless of where they have to look.



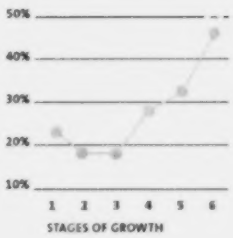
Given this needs-oriented approach to hiring, CEOs in Stage 6 appear to have a more balanced perspective than in previous stages on the capacity of their senior managers to grow with the requirements of the job. They have the highest proportion rating their managers' capacity as average (apart from the smallest category) and they have one of the lowest proportions rating their managers as excellent (apart, of course, from Stage 4). In other words, they are not hard or soft on their managers — they seem to have a balanced assessment that appreciates the full range of differences in quality one would expect in a fairly large organization. Moreover, CEOs in Stage 6 appear to have reconciled their fear that the entrepreneurial flair they nourished in earlier stages will disappear as they grow.

With such a diversified, balanced management resource at their disposal, some of the things that were a top priority for CEOs in earlier stages are taken for granted in this stage, because the management teams can look after them without the involvement of CEOs. So quality is no longer seen as a core competency by CEOs and several of the perceived weaknesses that are important in earlier stages — such as setting priorities and supervising quality — simply drop off their radar screen. In their place, CEOs focus on developing strategy, which is by far their most important strategic priority, and on the next two priorities, team building and developing talent. And, as a reflection of the distancing of the CEO from the front line, developing a corporate culture becomes a much greater priority in Stage 6. Clearly, CEOs understand that

their role is to get things done through other people, which enables them to concentrate on setting strategy and tone.

Against these powerful strengths, CEOs' perceptions of their weaknesses is entirely consistent. At the top of the list, as always, is hiring and retaining good employees. However, visioning is as important as hiring, followed by the use of technology — again an indication of their need to keep pushing with innovation. One other weakness perceived by CEOs as they contemplate going public or financing rapid growth in a big firm is access to capital, which rears its head again, albeit ranked low in priority, but mentioned by twice as many CEOs as in Stage 5.

"Our firm has a written long-term strategy"



By adopting the role of leader rather than manager, CEOs in Stage 6 are by necessity strong delegators. When their senior managers hire new people, they rarely get involved beyond approving their managers' choices. In key decisions (entry into new markets, new product development, integrating technology and choosing suppliers), about 12% of them make decisions without consulting their managers. Similarly, less than 10% look after all their customers themselves, while a third delegate all customer contact to their managers.

CEOs in Stage 6 manage this high degree of delegation by reviewing the progress of their senior managers at regular meetings — and they use incentives for their managers to a greater degree than in earlier stages. Some offer stock options, of course, but non-financial incentives are the most popular technique after bonuses. Very few regard the direct purchase of company shares as a useful form of incentive and, in fact, there is a smaller proportion of firms with managers as shareholders in Stage 6 than in any other stage.

Inevitably, by distancing themselves from the internal workings of their companies as they drop day-to-day functions in order to focus on strategic development, CEOs seek input and advice from outside their companies, particularly from consultants, although their boards and their customers are still, by a small margin, the most popular sources of advice. These sources of advice apparently serve as the primary tool for CEOs to educate themselves, because they seek out less training than CEOs in earlier stages. This training is heavily biased toward general management, as functional skills are seen as progressively more a matter for the senior managers than for CEOs.

As mentioned earlier, financing is a source of concern in Stage 6. For many CEOs, the mounting need for capital means they have to relinquish voting control, if not management control, in return for equity capital. The proportion who own all the shares in their companies continues at a surprisingly high level, but it still drops to 43% in Stage 6 from an average of 56% in the previous four stages. An equal number, however, have ceded control to someone else — more than three-quarters of the CEOs without a controlling block do not own any shares at all. A large part of the reason for this is that many firms that reach Stage 6 are sold to large corporations or go public. By contrast, private investors continue to disinvest.

CONCLUSIONS

There are, among others, four implications of the stages of growth for leading growth firms

1. Even though CEOs do not beat a steady, linear path through the six stages, the stages are not independent — the lessons and attitudes acquired in one often depend on the previous stage, because each stage puts in place one or more critical elements that may be considered to be the building blocks of growth.

2. There are some inefficiencies in the process, in the sense that some of the steps taken in one stage may have to be undone in a subsequent stage and some stages are repeated as firms grow and decline on their growth path. While it is theoretically possible to avoid these inefficiencies, it is a critical part of the process — a necessary evolution to achieve the right balance of skills and attitudes for long-term success.

3. The priorities and needs of these firms are quite different in each stage of growth, so any CEO leading them — and any business service provider seeking to offer them support services — should view any need or priority strictly in the context of the stage they are in. Some needs and priorities that are traditionally ascribed to all smaller businesses are, in fact, important to CEOs of leading growth firms only in some of the stages of growth. Some of the more interesting examples of this are as follows:

ACCESS TO CAPITAL. This is a serious weakness for firms in Stage 1 and, to a lesser degree, in Stage 2, when the firms lack market momentum and have a critical need to develop products that will meet market acceptance. Once they have traversed this challenge, somewhere during Stage 2, access to capital ceases to be a major problem until Stage 6, when capital becomes a big issue, because the firm is either public or thinking about it and spending a lot of money to grow quickly.

PRODUCT INNOVATION. While innovation is always a priority, product innovation is not important in times of consolidation. Furthermore, even when it is important, the context is different in different stages. Product innovation is critical in Stage 1 and Stage 2, when market information and an understanding of their own strengths are keys to success. It is of minor importance in Stage 3, then increasingly important in Stage 4. In Stage 5, the process of product innovation is institutionalized and the key drivers become strategy and allocation of resources. In the last stage, technology becomes a key factor in the process.

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT. This is of prime importance only in Stage 3 and 4. These stages are the part of the sequence where functional issues have to be mastered, giving the CEO the ability to manage people in every function, including operations, finance, marketing and human resources. In the earlier stages, organizational development is unnecessary and in the later stages, it is subsumed in overall management. However, if this part of the process is not implemented effectively in Stages 3 and 4, the resulting deficiencies can haunt a company for many years.

HUMAN RESOURCES. Stages 3 and 4 are also the critical period for learning HR, which is closely linked to organizational development. In this period, CEOs learn to appreciate management talent. Having discovered they need it in Stage 2, they learn to develop it in Stages 3 and 4 — in the context of effective implementation of their organizational development. Then, in Stage 5, they learn how and when to hire the best people for the job.

EXPORTING. It is not a problem in Stages 1 through 3; if firms export, it is a natural extension of their product (for example, many software firms export from their first sale). In Stage 4, the drive to develop exports creates a need for help, which lasts into Stage 5. In Stage 6, the companies can look after themselves.

CUSTOMERS. In Stage 3, customers play a crucial role, providing the mirror to the creative force of the heads-down entrepreneur. This relationship is short-lived but intense and underlines the importance of a supplier development policy for local firms. In later stages, the customer is still vital, but CEOs balance their needs against their own capacities and strategies.

4. It is not necessary for the same CEO to lead a growth firm through all its stages. Some are unable or unwilling to make the adaptations required to grow their firms. However, a better understanding of the required adaptations can make these transitions easier to manage, either through better preparation of CEOs or through changes in leadership.

The Ministry of Economic Development and Trade is producing a series of publications based on innovative research and insights shared by CEOs and Presidents of Ontario's leading growth firms.

No. 1 – The Innovation Report, 1999
A management resource focusing on innovation and what drives Ontario's leading growth firms as discussed by CEOs and Presidents at the Wisdom Exchange in 1998

No. 2 – The Growth Builders Report, 2000
A management tool focusing on challenges and solutions of managing and sustaining rapid growth as shared by CEOs and Presidents of Ontario's leading growth firms at the Wisdom Exchange in 1999

No. 3 – The Six Stages of Growth in Leading Growth Firms, 2001
A unique study of growth-oriented firms based on new research describing the distinctive stages that a company passes through as it grows

Leading growth firms employ between 20 and 500 people, have a minumum growth rate of 50% (gross sales) over three years and maintain their global head office in Ontario.

Website: www.ontario-canada.com
Telephone: (416) 325-6748
Fax: (416) 325-6757
e-mail: ann.matyas@edt.gov.on.ca

© Queen's Printer for Ontario, 2000-2001
ISBN 0-7794-0348-7

Ontario

PUBLICATION
Nº 3

SÉRIE « LES ENTREPRISES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE »

Ontario

LES SIX ÉTAPES DE LA CROISSANCE

des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle

Table des matières

1 Introduction

2 Comment utiliser le présent document

SECTION I

3 Aperçu

SECTION II

8 ÉTAPE 1 – L'homme-orchestre

10 ÉTAPE 2 – Les débuts de la réussite

13 ÉTAPE 3 – L'opérationnalisation

16 ÉTAPE 4 – La sélectivité

19 ÉTAPE 5 – La professionnalisation

23 ÉTAPE 6 – La société

26 Conclusions

Le présent document a été préparé et rédigé par Donald Rumball pour le ministère du Développement économique et du Commerce.

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2000

Message du ministre du Développement économique et du Commerce

Mai 2001

Les « entreprises à croissance exceptionnelle » de l'Ontario, ainsi désignées par le ministère, sont de petites et moyennes entreprises qui satisfont à de sévères critères de croissance rapide. Le rythme effarant de leur évolution les distingue des autres sociétés. Ces entreprises voient souvent le jour à partir d'une idée ou d'un produit qui doit se faire une place sur le marché. Elles prennent de l'expansion, régressent et se stabilisent au fur et à mesure que leurs produits et services se font accepter et elles adaptent stratégiquement leurs capacités en fonction de l'évolution des marchés. Les dirigeants de ces entreprises vivent également une croissance rapide. Ils bâtissent des sociétés fondées sur leur vision, mettent au point des systèmes efficaces, perfectionnent leurs compétences, embauchent du personnel, obtiennent des fonds, créent des équipes de gestion et mènent leur entreprise à la prospérité. À chaque étape de ce délicat processus, des modèles de leadership distinctifs apparaissent au fur et à mesure que les chefs d'entreprises relèvent des défis et saisissent les occasions qui se présentent.

Les six étapes de la croissance est une étude approfondie de la manière dont les présidents-directeurs généraux des entreprises ontariennes les plus florissantes gèrent la croissance rapide. Elle s'appuie sur une enquête réalisée par le ministère du Développement économique et du Commerce et Statistique Canada. On a interrogé les chefs d'entreprises au sujet de leurs compétences, de leurs attitudes, de leurs stratégies et de leur comportement. Les résultats indiquent qu'une entreprise traverse des étapes distinctes au cours de son développement et que certaines questions souvent considérées comme étant d'application générale ne sont cruciales qu'à certaines de ces étapes.

Les gens qui dirigent ces entreprises ont apporté à l'économie provinciale en créant plus du tiers des nouveaux emplois. L'Ontario vient de connaître les deux meilleures années consécutives de son histoire au chapitre de la création d'emplois et se réjouit de l'ouverture de plus de 822 000 nouveaux postes nets depuis l'arrivée au pouvoir du gouvernement Harris en 1995. La création d'emplois est la priorité absolue du gouvernement pour 2001 et les entreprises à croissance exceptionnelle s'avèrent une ressource stratégique grâce à leur importante contribution et à leur capacité de créer et de maintenir de nouveaux emplois en Ontario.

Il s'agit de la troisième publication du ministère fondée sur des recherches innovatrices et des idées fournies par les présidents et chefs de direction des entreprises ontariennes les plus florissantes. Le ministère a créé la « série sur les entreprises à croissance exceptionnelle » en voulant en faire une ressource de gestion axée sur les problèmes que vivent les chefs d'entreprises. Ces publications, qui soulignent l'importance des entreprises à croissance exceptionnelle pour l'économie, seront également utiles aux fournisseurs de services aux entreprises, aux autres entrepreneurs, aux responsables du développement économique et aux écoles de commerce.

Le ministre,

ROBERT W. RUNCIMAN, Député de Leeds-Grenville

LES SIX ÉTAPES DE LA CROISSANCE

des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle

Introduction

Les gens d'affaires qui ont bâti d'importantes entreprises à partir de rien savent tout ce qu'ils ont dû changer afin de répondre aux exigences de leur entreprise en croissance. Et lorsque cette croissance est comprimée en dix ans ou moins, ils savent également tout ce que ces changements leur ont coûté. La gestion d'une entreprise de plus de 150 employés et, à plus forte raison, de celles ayant des milliers d'employés à leur service, est très différente de la gestion d'une société émergente, à tel point que leurs dirigeants doivent parfois se réinventer.

Cette observation va plus loin que les histoires de lutte et de réussite de ces entreprises et de leurs dirigeants. Nous les appelons des entreprises à croissance exceptionnelle et elles constituent l'une des principales ressources stratégiques de toute économie moderne. Définies comme étant des entreprises qui comptent entre 20 et 500 employés et dont le chiffre d'affaires augmente d'au moins 50 % en trois ans, les entreprises à croissance exceptionnelle représentent seulement 2 % des sociétés ontariennes, mais créent environ un tiers des nouveaux emplois. En outre, les retombées économiques de leur croissance – nouvelles exportations, siège social et services professionnels, recherche et développement, perfectionnement des compétences locales en gestion et en technologie, formation de « zones névralgiques » où se concentrent l'activité économique et la création de richesses, pour n'en nommer que quelques-unes – constituent des éléments essentiels du développement d'une infrastructure propice à la croissance durable.

On peut donc affirmer sans exagération qu'il est dans l'intérêt de tout le monde, à longue échéance, que ces entrepreneurs effectuent tous les changements nécessaires afin de bâtir des entreprises seuil capables de devenir les pivots de l'industrie de demain. En vérité, cependant, de nombreuses entreprises à croissance exceptionnelle ne se développent pas à leur pleine mesure. Certaines sont vendues à de plus grandes sociétés, d'autres luttent sans jamais réellement percer et d'autres encore meurent. Mais celles qui réussissent ont une incidence majeure; de plus, si un plus grand nombre d'entre elles réussissent, l'économie en profitera considérablement.

Les entreprises à croissance exceptionnelle ne sont pas des versions réduites des grandes sociétés ni un sous-groupe de petites entreprises. Elles forment un groupe unique, auquel les leçons tirées de l'expérience des grandes sociétés et des petites entreprises ne conviennent pas nécessairement. Le rythme et la volatilité de leur croissance leur imposent une certaine discipline et des défis très différents de ceux auxquels sont confrontées les entreprises qui se développent un peu plus lentement ou qui disposent de ressources considérables.

Les dirigeants d'entreprises à croissance exceptionnelle sont, quant à eux, d'une race partic-

ultérieur. À cause de la variété et de la portée des défis que la croissance rapide leur impose, ils ont besoin d'une gamme de compétences mieux développées que celles exigées des autres entrepreneurs. Pourtant, ces chefs d'entreprise affichent un rendement supérieur et un taux d'échec moins élevé que celui d'autres entrepreneurs. Ils remettent habituellement en question la logique conventionnelle et ils peuvent se permettre d'agir selon leurs convictions, car ils sont généralement propriétaires de l'entreprise qu'ils dirigent. Ils pensent de façon autonome. Ils apprennent également de manière différente, préférant les conseils expérientiels de leurs pairs et se concentrant presque exclusivement sur les besoins, les possibilités et les défis immédiats (ils n'ont ni le temps ni la patience nécessaire pour un apprentissage théorique).

Il est donc crucial pour leur réussite à long terme qu'ils comprennent bien les caractéristiques uniques propres à chacune des étapes de leur croissance. En fait, de nombreuses études portant sur les étapes de la croissance ont été réalisées : certaines prétendent qu'il n'existe pas de véritables étapes de croissance et d'autres recensent de nombreuses caractéristiques pour chacune des étapes, qui diffèrent d'une étude à l'autre. La présente étude, axée uniquement sur les entreprises à croissance exceptionnelle, interroge les chefs de direction sur un large éventail de questions qualitatives qui se trouvent au cœur de la dynamique du passage d'une entreprise à croissance exceptionnelle à une entreprise seuil. Elle comporte deux objectifs :

- Aider les dirigeants d'entreprises à croissance exceptionnelle à comprendre le schéma de croissance de leur société, afin qu'ils puissent voir les défis et les possibilités qui se présentent à eux dans le contexte des étapes qu'ils ont franchies, qu'ils franchissent actuellement et qu'ils franchiront et ainsi les aider à reconnaître les situations nouvelles et à y faire face plus efficacement. Cet aperçu de leurs points de vue aidera également les nouveaux entrepreneurs à élaborer leur vision d'avenir.

- Aider les fournisseurs de services aux entreprises à comprendre les besoins de ce secteur vital au sein de leur clientèle actuelle et future, afin qu'ils puissent attirer des entreprises à croissance exceptionnelle en les abondant d'une manière qui répond à leurs besoins uniques. Le présent document peut être utile notamment à des banques, à des experts-conseils et à des organismes de développement économique.

Comment utiliser ce document

L'introduction qui précède explique l'importance de ce document. La section I, qui commence à la page 3, présente un survol des étapes de croissance d'une entreprise à croissance exceptionnelle; elle résume les principaux concepts relatifs aux défis que représente la gestion d'une entreprise très dynamique à chacune des six étapes de croissance, ainsi que les réactions des dirigeants de ces entreprises à ces défis. Le temps alloué pour la lecture de la section I est de 10 minutes.

La section II, qui commence à la page 8, examine plus en détail chacune des six étapes de la croissance. Les lecteurs peuvent choisir celle qui correspond le mieux à leur entreprise :

ÉTAPE 1 – [illegible] ÉTAPE 3 – [illegible] ÉTAPE 5 – [illegible]
ÉTAPE 2 – [illegible] ÉTAPE 4 – [illegible] ÉTAPE 6 – [illegible]

Lisez la description de l'étape à laquelle se trouve actuellement votre entreprise, revoyez la dernière étape qu'elle vient de franchir et envisagez la prochaine étape. Environ cinq minutes suffisent pour chaque description. Le temps alloué pour la lecture de la section II est donc de 5 à 15 minutes. La conclusion, qui commence à la page 26, offre également d'autres points de vue.

SECTION I

Aperçu

Les analyses et les conclusions dans ce document sont tirées d'une étude approfondie1 réalisée pour le ministère du Développement économique et du Commerce. Cette étude s'inspire d'une enquête effectuée par Statistique Canada et le ministère auprès des dirigeants d'entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle, définies comme des entreprises ayant entre 20 et 500 employés et dont le chiffre d'affaires a augmenté de 50 % en trois ans.

Les 742 répondants à l'enquête représentent la crème des nouveaux chefs du monde des affaires dans la province. Ce sont pour la plupart des hommes chevronnés et d'âge mûr (très peu d'entre eux ont moins de 30 ans et le reste est réparti également entre les tranches d'âge des 30 à 49 ans et des 50 ans et plus). Les trois quarts détiennent le pouvoir de décision dans leur entreprise (les autres oeuvrant principalement au sein de plus grandes sociétés). La plupart des entreprises à croissance exceptionnelle se spécialisent dans le domaine de la fabrication, représentant 7 % de tous les types d'entreprise dans la province, mais où l'on trouve plus d'un tiers des entreprises très dynamiques qui comptent plus de 20 employés.

Dans le cadre de l'enquête, on a posé aux chefs d'entreprise un large éventail de questions portant sur leur comportement à titre de dirigeants, de gestionnaires et de stratèges. Parmi elles, on en a retenu 21 qui, à notre avis, correspondent aux enjeux expliquant le mieux le lien entre les différences de comportement et certaines étapes précises de la croissance.

Ces enjeux sont les suivants :

COMPLEXITÉ

Propriété
Nombre de gammes de produits
Nombre de pays où l'on vend les produits
Nombre de client directs
Nombre de marchés distincts
Pourcentage de revenus générés par les produits lancés au cours des trois dernières années

AUTOGESTION/LEADERSHIP

Formation du dirigeant au cours des cinq dernières années
Sources des conseils
Compétences de base au sein de l'entreprise
Priorités stratégiques
Points faibles de l'entreprise

STRUCTURE DE GESTION

Existe-t-il une structure formelle?
Orientation : gestion fonctionnelle ou générale?
Plans d'affaires écrits
Plans stratégiques à long terme
Incitatifs pour les cadres

DÉLÉGATION

Décisions d'embauche prises par le niveau de direction suivant
Décisions stratégiques clés
(notamment l'entrée dans de nouveaux marchés et la mise au point de nouveaux produits)
Degré de supervision et leadership
Capacité de croissance des cadres supérieurs
Contact avec la clientèle

Ces 21 mesures de changement ont été analysées d'après la taille de l'entreprise, telle que définie par le nombre de ses employés à temps plein et à temps partiel. On peut également mesurer les étapes de la croissance au moyen d'un certain nombre d'autres variables, notamment la complexité de l'entreprise ou ses revenus, et les limites de chaque étape peuvent varier d'une industrie à l'autre et d'une entreprise à l'autre au sein d'un même secteur.

En outre, ces étapes de croissance ne sont pas discrètes, c'est-à-dire que tout le monde ne change pas de manière uniforme au même stade du processus de croissance. En fait, ce processus est rarement méthodique. Certains chefs d'entreprise modifient leur comportement plus tôt que la plupart de leurs homologues et certains le font après tous les autres. D'autres encore effectuent certaines des transitions propres à une étape à différents moments au cours de leur croissance. Cependant, une très petite minorité d'entre eux, par certains aspects, dirigent une société de 100 employés à peu près de la même manière que s'ils en dirigeaient une de seulement 5 employés. Mais à n'importe quelle étape donnée, la majorité des entreprises se comportent de façon comparable.

Enfin, l'évolution accomplie à travers les différentes étapes ne représente pas un processus linéaire. La plupart des entreprises en développement connaissent des périodes de croissance rapide, suivies par d'autres périodes de stagnation et même de déclin. Leurs périodes de stabilité leur permettent habituellement de s'accoutumer à leur récente croissance, mais celles-ci peuvent être aussi attribuables à la vente d'une nouvelle division qui ne s'était pas avérée assez rentable ou à la perte d'une source de croissance qui avait attiré l'attention de la concurrence (pour ne citer que deux possibilités). Quelle que soit la raison, la croissance est habituellement (mais pas toujours) irrégulière. Souvent, une entreprise retombera à une étape antérieure où elle restera pendant un certain temps, ou d'où elle reprendra sa croissance et franchira les autres étapes ultérieurement. Il existe, bien sûr, des entreprises qui franchissent toutes les étapes de façon linéaire, mais celles-ci constituent l'exception qui confirme la règle.

Il est difficile de déterminer précisément la fin d'une étape et le début d'une autre. Certaines études affirment que le moment où l'entreprise compte 20 employés et celui où elle en compte 50 constituent des tournants décisifs, mais les autres moments importants ne sont pas définis avec autant de certitude. Dans cette étude, nous considérons que le fait de compter 10, 30 ou 100 employés au sein d'une entreprise constitue également dans chaque cas un tournant décisif. Bien qu'il soit clair qu'il existe des différences considérables entre ces tournants, il n'est pas certain qu'ils servent de repères pour tous les secteurs et toutes les entreprises.

Par conséquent, les étapes dans cette étude sont déterminées d'après les tailles d'effectifs énumérées ci-dessous :

ÉTAPE 1 – 0 à 9 employés
ÉTAPE 2 – 10 à 19 employés
ÉTAPE 3 – 20 à 29 employés
ÉTAPE 4 – 30 à 49 employés
ÉTAPE 5 – 50 à 99 employés
ÉTAPE 6 – 100 employés et plus

Cette analyse prouve de façon concluante qu'il existe des étapes très distinctes sur le plan des priorités, des défis et des pratiques, que franchissent les entreprises et leurs dirigeants tout au long du processus de croissance. Par conséquent, dans la description des étapes de croissance ci-dessous, nous pouvons réellement remarquer un changement général de comportement à divers degrés d'intensité chez la plupart des chefs d'entreprises à croissance exceptionnelle. Dans plusieurs cas, un très grand changement se produit, qui englobe plusieurs catégories de taille, chacune d'elles constituant en elle-même une étape importante.

On peut résumer les six étapes comme suit :

ÉTAPE 1 – L'homme-orchestre

Les dirigeants doivent trouver un produit qui répond aux critères d'acceptabilité du marché. La plupart sont propriétaires de la totalité des actions de leur entreprise et ils la façonnent selon leur point de vue et leurs préférences. Ils peuvent avoir embauché un directeur, mais ils prennent eux-même toutes les décisions importantes, habituellement sans consulter leurs employés ou le directeur. Ce ne sont pas de grands planificateurs et le nombre de produits, de marchés et de clients de leur entreprise est limité. Peu d'entre eux sont des exportateurs. Ils ont tendance à se concentrer sur les produits et ils s'intéressent peu au perfectionnement des capacité ou au développement de leur équipe. Ils n'ont pas besoin d'une structure de gestion très élaborée et ils n'ont pas tendance à suivre de formation pour améliorer leurs propres compétences. L'accès au capital constitue leur plus gros défi.

ÉTAPE 2 – Les débuts de la réussite

Ces chefs d'entreprise ont trouvé un produit qui répond aux critères d'acceptabilité du marché et ils se consacrent donc à bâtir une entreprise viable centrée sur ce produit, tout en étant conscients qu'il faudra peut-être rajuster ou développer ce produit afin de l'adapter à un marché en particulier. Ils mettent au point de nouvelles gammes de produits apparentées à celles qui ont permis leur percée et ils accroissent leur clientèle grâce à de nouveaux marchés. Ils adoptent une stratégie de créneau, qui consiste à mettre l'accent sur la souplesse et la valeur ajoutée plutôt que sur les bas prix. Ces chefs d'entreprise en sont à la première phase de la mise en place d'une structure de gestion formelle; ils embauchent un directeur de plus, qui relève directement d'eux. Ils commencent à déléguer des responsabilités et à diriger leurs employés plus minutieusement; ils sont très enthousiastes au sujet de leurs directeurs et déterminés à embaucher de bons employés afin de former une équipe efficace. Ils montrent également un plus grand intérêt pour le perfectionnement afin d'être davantage en mesure de satisfaire aux exigences de leur propre travail et la plupart choisissent une pédagogie projective. Ils ne pensent pas à long terme; il est trop tôt pour savoir où les mènera la diversification de leurs activités. Leur clientèle constitue leur principale source de conseils.

Étape 3 – L'opérationnalisation

À cette étape, les dirigeants d'entreprise foncent « tête baissée » afin de « saisir » un marché pour les gammes de produits prisés et mettent les besoins des clients à l'avant-plan. Afin de répondre à ces besoins, ils mettent en place des systèmes, ajoutent un palier de gestion supplémentaire et attribuent les responsabilités et les pouvoir selon une méthode organisée. Ils s'intéressent énormément à l'acquisition de compétences (y compris à leur propre formation) dans le but de perfectionner leurs employés, leur organisation et leur technologie. Ces chefs d'entreprise délèguent progressivement plus de responsabilités au fur et à mesure que leur entreprise prend de l'expansion. Cependant, ils évitent le risque de perdre la maîtrise de celle-ci en maintenant une petite équipe de gestion et en surveillant de près leurs cadres. Ils augmentent également le nombre d'actionnaires en ouvrant les

portes à plus d'investisseurs privés. Cependant, ils ne pensent pas à long terme et ne cherchent pas non plus de stratégies de rechange. Ils prennent leurs décisions en fonction de leurs clients actuels, qui sont leur principale préoccupation et dont les intérêts définissent les leurs. Cela entraîne entre autres une diminution de la clientèle parallèlement à une expansion des gammes de produits en vue de satisfaire les besoins de leurs clients.

Étape 4 – La sélectivité

Les chefs de direction qui ont rendu leur entreprise opérationnelle se fixent de nouvelles priorités au fur et à mesure que la taille de celle ci-augmente; ils adoptent une démarche plus « ouverte » et maintiennent leur stratégie de créneau tout en parachevant la mise en place de leur structure de gestion formelle, mais ils jettent également un coup d'œil autour d'eux afin d'évaluer les nombreuses options qui s'offrent à eux et de juger de la qualité des produits et de la capacité des employés de l'entreprise d'en tirer parti. Ils examinent d'un œil critique la capacité de leurs directeurs de croître au même rythme que les exigences de leur travail. Certains de leurs directeurs les plus fidèles sont des gens qui les accompagnent peut-être depuis les débuts (étape 2), mais les chefs d'entreprise se rendent compte maintenant que ceux-ci ne sont pas tous en mesure de s'adapter aux nouveaux besoins de l'organisation. Par conséquent, les dirigeants d'entreprise s'attachent moins à développer leur équipe, tandis qu'ils se mettent à la recherche de nouveaux employés compétents. Ils pensent davantage à leur future équipe qu'à leur équipe actuelle et reprennent certaines des tâches déléguées précédemment. La plupart se fient moins à leurs clients pour obtenir des conseils et un soutien stratégiques. Il en résulte l'abandon de certaines gammes de produits qui avaient été mises au point antérieurement (étape 3), pas nécessairement dans le meilleur intérêt de l'entreprise, parce qu'elles répondaient aux besoins de la clientèle. L'expansion est favorisée par l'ajout de nouveaux clients et de nouveaux marchés, ainsi que par l'exportation de produits vers un plus grand nombre de pays.

Étape 5 – La professionnalisation

À cette étape, l'entreprise est prête à faire le saut et à devenir une organisation entièrement professionnelle avec suffisamment de profondeur sur le plan de la gestion pour bien diversifier ses produits et marchés. La structure de gestion capable d'assurer une croissance et un développement rapides étant déjà en place, l'entreprise continue de jouer les cartes qu'elles détient, mais améliore son équipe de gestion en embauchant des gestionnaires professionnels provenant d'organisations beaucoup plus grandes et plus complexes, qui peuvent guider le chef de direction en territoire nouveau. À l'étape 5, les chefs d'entreprise se lancent dans une expansion spectaculaire de leurs affaires : ils accroissent le nombre de leurs gammes de produits, de leurs clients et de leurs marchés et ils se concentrent sur la mise au point de nouveaux produits et sur la diversification de leurs exportations. Grâce aux économies d'échelle qui en découlent, ils abandonnent la stratégie classique de créneaux, qui convient mieux à des entreprises de plus petite taille, et cherchent davantage à se montrer concurrentiels au niveau des prix plutôt qu'à faire preuve de souplesse pour satisfaire les besoins de tous leurs clients. La présence d'une équipe de direction et de conseils d'administration de haut niveau persuade ces dirigeants d'entreprise qu'ils n'ont pas besoin de passer autant de temps à se perfectionner pour leur travail, puisqu'ils disposent du savoir-faire voulu à l'interne. Ils délèguent un grand nombre de tâches relatives à la gestion quotidienne et consacrent la majeure partie de leur temps à la planification et à l'élaboration de stratégies. Il n'est pas toujours facile pour les dirigeants d'entreprise de s'adapter et de travailler avec des gestionnaires indépendants, mais au moins, ils n'ont pas à s'inquiéter de la capacité de leurs directeurs à croître au même rythme que les exigences de leur travail. Au fur et à mesure qu'ils ouvrent les portes à de nouveaux actionnaires, bon nombre d'entre eux laissent leurs pouvoirs de propriétaire leur échapper.

Étape 6 – La société

Enfin, l'entreprise est sur le point de devenir une « société seuil » et elle fait partie du petit bassin d'entreprises moyennes à croissance exceptionnelle, dont seront issus les géants industriels de demain. Il s'agit d'une entreprise pleinement développée, à service complet, capable de se réinventer. Elle offre des gammes de produits diversifiées et compte de nombreux marchés. La plupart des entreprises parvenues à l'étape 6 sont exportatrices et expédient souvent leurs produits dans un large éventail de pays. Les dirigeants de ces entreprises sont des chefs de file plutôt que des gestionnaires et ils dirigent une équipe de gestion à paliers multiples, aux processus de planification et de décision intégrés. Ils jouent sur tous les tableaux. La qualité et les prix concurrentiels sont essentiels à la survie et, par conséquent, les chefs d'entreprise les prennent pour acquis, car les cadres supérieurs veillent à ce que l'on adopte des mesures efficaces à cet égard. L'avantage concurrentiel de ces entreprises repose sur les compétences uniques de leurs employés et sur la souplesse dont elles font preuve afin de répondre aux besoins actuels et futurs de leurs clients. Les priorités stratégiques des dirigeants d'entreprise consistent principalement à élaborer une vision, à développer les compétences et à favoriser l'esprit d'équipe. Ils délèguent presque toutes les tâches quotidiennes importantes à des professionnels compétents. Ceux-ci sont recrutés à l'externe si personne ne possède le talent requis au sein de l'entreprise. Entre-temps, les chefs d'entreprise font appel à des conseillers indépendants, bien qu'ils continuent à consulter leurs conseils d'administration et leurs clients. La croissance multisectorielle rendant l'accès au capital plus difficile que durant les premières étapes, un plus grand nombre de dirigeants d'entreprise laissent leur pouvoir de décision leur échapper ou le perdent complètement tandis qu'ils cherchent à obtenir du financement par actions. Certaines entreprises sont achetées par de grandes sociétés et d'autres émettent des actions dans le public.

Dans la section suivante, nous examinerons en détail les caractéristiques propres à chaque étape de croissance. Pour chacune d'elles, on trouve un résumé suivi d'une description détaillée.

NOTES

1 L'analyse statistique détaillée, comptant 89 pages, s'intitule *Stages of Growth: An empirical study of how the CEOs of leading growth firms lead and manage the challenges and opportunities of rapid growth*. Document préparé pour la Direction du développement des entreprises du ministère du Développement économique et du Commerce, par Donald Rumball. 2000. Disponible sur demande, par courriel à l'adresse ann.matyas@edt.gov.on.ca ou par télécopieur au (416) 325-6757.

2 L'échantillon étudié comprend des entreprises comptant moins de 20 employés, pourvu que leur chiffre d'affaires ait atteint au moins 2 millions de dollars.

SECTION II

Présentation détaillée des caractéristiques propres à chaque étape

ÉTAPE 1 – L'homme-orchestre

RÉSUMÉ

À l'étape 1, la plupart des dirigeants détiennent la totalité des actions de leur entreprise et la façonnent selon leurs points de vue et leurs préférences; ils ont embauché en moyenne un directeur, mais prennent toutes les décisions importantes, habituellement sans consulter leurs employés ou les directeurs. Rien ne se produit sans qu'ils ne soient au courant et sans leur approbation. Ce ne sont pas de grands planificateurs. Ils ne font pas d'affaires sur une grande échelle et inévitablement le nombre de produits, de marchés et de clients de leur entreprise est limité. Peu d'entre eux exportent leurs produits. La souplesse et des bas prix constituent leurs principales armes contre la concurrence. Ils ont tendance à se concentrer sur les produits et ils s'intéressent peu au perfectionnement des capacités ou au développement de leur équipe. Leur effectif étant limité, ils n'ont pas besoin d'une structure de gestion très élaborée : ils préparent rarement des descriptions de tâches claires et, en règle générale, ne répartissent pas le travail entre différents services. Ils n'ont pas tendance à suivre de formation pour améliorer leurs propres compétences et lorsqu'ils le font, ils choisissent principalement une pédagogie projective. L'accès au capital constitue leur plus grand défi.

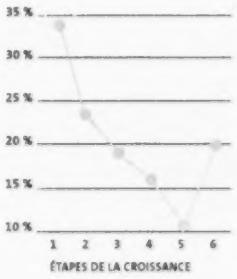
DESCRIPTION DÉTAILLÉE

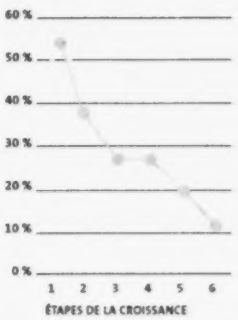
À l'étape 1, plus de 80 % des chefs d'entreprise détiennent le pouvoir de décision au sein de leur entreprise et la plupart d'entre eux sont propriétaires de la totalité des actions. En partie à cause de leur maîtrise de la situation, la plupart des dirigeants d'entreprise ne veulent pas céder d'actions lorsqu'ils tentent de réunir des capitaux. Par conséquent, l'accès au capital s'avère leur problème le plus important.

Les entreprises qui en sont à l'étape 1 sont moins complexes que les sociétés de plus grande taille. En règle générale, elles offrent un nombre limité de gammes de produits, consacrent moins d'énergie à la création de nouveaux produits et comptent donc une clientèle plus restreinte que les entreprises qui en sont à la deuxième étape. Plus d'un tiers d'entre elles ne desservent qu'un seul marché et ne sont pas particulièrement intéressées à en ouvrir d'autres; les deux tiers qui restent ne commercialisent pas leurs produits hors du Canada.

Pour la plupart, les dirigeants de ces entreprises sont des « hommes-orchestres » qui ne se sont dotés d'aucune structure de gestion ou d'une structure peu élaborée. De par leur nature, les hommes-orchestres délèguent très peu de leurs principales responsabilités, ne serait-ce que parce qu'un grand nombre d'entre eux croient que leurs cadres n'ont pas vraiment les capacités voulues pour s'adapter aux exigences croissantes de leur travail. La

« L'accès au capital est l'un de mes deux principaux problèmes. »





plupart des chefs d'entreprise prennent seul les décisions clés (percée de nouveaux marchés, mise au point de nouveaux produits, acquisition de nouvelles technologies, choix des fournisseurs), sans consulter leurs directeurs ou leurs employés. Ils s'occupent également du processus d'embauche de très près : ils choisissent les candidats retenus en sélection finale et supervisent chaque étape qui suit. Tout particulièrement, ils surveillent étroitement leur clientèle; un tiers d'entre eux assurent eux-mêmes les contacts avec les clients.

Les chefs des entreprises de cette taille sont moins intéressés à diriger activement leurs employés que le sont leurs homologues au sein des grandes sociétés; ils préfèrent leur fixer des objectifs ou leur demander de présenter leur rapport uniquement lorsqu'ils ont atteint certaines étapes préalablement établies dans le cadre du plan de travail. Ces dirigeants d'entreprise s'intéressent peu aux questions fonctionnelles (par exemple, la commercialisation, les finances ou l'exploitation) parce qu'ils s'occupent de tout. Selon eux, leurs deux principaux points faibles, tous deux des aspects fonctionnels importants, sont la commercialisation et les ventes, ainsi que l'accès au capital.

À cette étape, très peu de chefs d'entreprise suivent de formation pour perfectionner leurs compétences et lorsqu'ils le font, ils préfèrent une pédagogie projective. Plus qu'à n'importe quel autre moment, ils mettent davantage l'accent sur la gestion, plutôt que sur une formation fonctionnelle ou technique. Lorsqu'ils ont besoin de conseils, ils s'adressent d'abord à leurs clients et ensuite à leurs fournisseurs.

Leur stratégie d'affaires consiste à faire concurrence en misant sur des bas prix et une souplesse maximale; ce qui est sensé à l'étape 1, car les bas prix constituent habituellement l'argument de vente le plus important d'une très petite entreprise, surtout à cause de sa capacité à maintenir ses frais généraux au minimum. Les entreprises qui en sont à l'étape 1 utilisent également leur taille à leur avantage en faisant preuve d'une très grande souplesse, ce qui, encore une fois, est plus facile à réaliser pour une petite entreprise que pour une grande société.

Dans ce contexte, les priorités stratégiques des dirigeants d'entreprise consistent à contrôler la qualité et à fixer des objectifs prioritaires pour leurs employés; ils classent la qualité au premier rang des compétences de base. Certains considèrent également la conception de produits comme une compétence de base importante, ce qui indique qu'ils poursuivent encore leurs expériences sur leurs produits et recherchent l'approbation de leurs clients.

Ces chefs d'entreprise ne tiennent pas compte des compétences uniques de leurs employés, car ils ont tendance à se concentrer sur les produits et s'intéressent peu au perfectionnement des capacités et au développement de leur équipe. Ils offrent moins d'incitatifs à leurs employés clés que leurs homologues des grandes sociétés, bien que les trois quarts d'entre eux accordent des primes.

Les dirigeants des entreprises qui se trouvent à l'étape 1 ne sont pas très portés sur la planification. Pour les entreprises de cette taille, « long terme » signifie souvent le mois prochain. Moins de la moitié se sont dotées d'un plan d'affaires écrit et la plupart des chefs d'entreprise qui ont rédigé un plan le révisent seulement une fois par an ou pas du tout. De plus, un tiers des dirigeants gardent pour eux le processus de planification en excluant leurs employés. Encore moins nombreux sont ceux qui ont préparé un plan d'affaires écrit, fait qu'ils reconnaissent lorsqu'ils classent la réflexion stratégique (ou l'élaboration d'une vision) au troisième rang de leurs principales faiblesses.

ÉTAPE 2 – Les débuts de la réussite

RÉSUMÉ

À l'étape 2, les chefs d'entreprise ont trouvé un produit qui répond aux critères du marché et leur entreprise prend son essor. La réussite n'est plus très loin. Ils mettent au point de nouvelles gammes de produits apparentées à celles qui ont rendu possible leur percée et accroissent leur clientèle grâce à de nouveaux marchés. Les exportateurs sont peu nombreux, comme à l'étape 1, mais les entreprises qui exportaient déjà s'ouvrent à de nouveaux marchés dans d'autres pays. Il s'agit d'une étape d'expérimentation et de diversification, car les chefs de direction s'attachent à mettre sur pied une entreprise viable et durable à partir de leur produit gagnant et adoptent une stratégie de créneau qui consiste à mettre l'accent sur la souplesse et la valeur ajoutée plutôt que sur les bas prix. Cependant, l'expansion rend la gestion des affaires plus complexe. Ainsi, afin d'instaurer un cadre d'action qui assurera la durabilité de leur entreprise, ces chefs de direction prennent les premières mesures pour mettre en place une structure de gestion formelle, un procédé qui ne se concrétisera qu'à l'étape 4. Dans le cadre de ce processus, ils embauchent un autre directeur qui relève directement d'eux. Ils sont conscients qu'ils ne peuvent tout faire seuls et ils commencent donc à déléguer des responsabilités et à diriger leurs employés plus minutieusement; ils sont très enthousiastes au sujet de leurs directeurs et déterminés à embaucher de bons employés afin de former une équipe efficace. En outre, ils se consacrent davantage à leur perfectionnement afin d'être plus en mesure de satisfaire aux exigences de leur propre travail; la plupart choisissent une pédagogie projective, principalement axée sur des aspects fonctionnels (finance, commercialisation, etc.). Ils ne pensent pas à long terme, car il est trop tôt pour savoir où les mènera la diversification de leurs activités. Ils se tournent d'abord vers leur clientèle, puis vers leurs fournisseurs pour obtenir des conseils.

DESCRIPTION DÉTAILLÉE

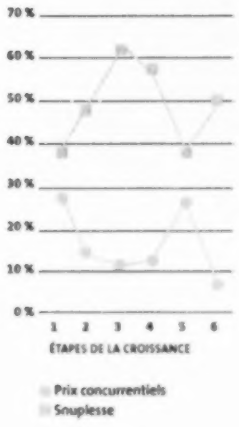
Lorsque les entreprises arrivent à cette étape, elles ont la preuve que leur clientèle aime leurs produits. À cause des possibilités de croissance que représentent des gammes connexes, les chefs d'entreprise commencent à mettre au point de nouveaux produits et à percer de nouveaux marchés. Leur clientèle moyenne triple presque grâce au produit qui a rendu leur percée possible et bien qu'on ne compte aucun nouvel exportateur, les entreprises qui exportaient déjà élargissent leurs horizons. Les deux tiers des entreprises ne vendent toujours pas leurs produits hors du Canada. Cette étape comporte beaucoup d'expérimentation avec les produits et l'élargissement des gammes et des marchés à partir des produits clés.

Les dirigeants des entreprises qui en sont à l'étape 2 adoptent une stratégie de créneau classique. À l'étape 1, ils font preuve de la plus grande souplesse possible, mais misent toujours sur les prix pour faire concurrence. À l'étape 2, ils savent que leurs clients achèteront leurs produits, alors ils n'ont pas besoin du prix comme arme contre la concurrence. Au lieu de cela, ils offrent un produit à valeur ajoutée afin de pouvoir justifier l'augmentation de leurs prix. Dans ce contexte, les chefs de direction considèrent la souplesse de leur entreprise et ses capacités uniques comme étant ses compétences de base. À l'op-

posé, très peu d'entre eux s'intéressent à la conception des produits, car puisque ceux-ci sont acceptés, il devient moins nécessaire de présenter un concept innovateur.

Les chefs d'entreprise reconnaissent que s'ils veulent miser sur leurs produits prisés, ils doivent centrer leurs affaires sur ces derniers. En outre, à cause de la complexité accrue de l'entreprise, il est nécessaire de bien structurer le processus décisionnel. Ces dirigeants d'entreprise amorcent donc la mise en place d'une structure de gestion formalisée; il s'agit d'un long processus qui s'étend sur trois étapes et qui ne se concrétise que lorsque l'entreprise compte près de 50 employés. Les chefs d'entreprise commencent par embaucher un deuxième directeur qui relève directement d'eux et se mettent à penser à créer différents services au sein de leur entreprise, à cerner les diverses fonctions spécialisées et à les attribuer aux principaux directeurs (s'ils ne les exercent pas eux-mêmes).

« Nos compétences de base sont les prix concurrentiels et la souplesse. »



À l'étape 2, les dirigeants d'entreprise attachent une grande importance aux compétences en gestion en général, mais trouvent encore plus important de perfectionner les capacités fonctionnelles. Ils commencent également à s'intéresser davantage à leur plan d'affaires et s'en servent beaucoup plus qu'avant pour contrôler le rendement de l'entreprise ainsi que pour fixer des objectifs. Cependant, ils ne planifient pas à long terme. En fait, très peu d'entre eux ont des plans stratégiques à long terme. Ils savent que leur produit se vend bien, mais ils diversifient leurs activités et expérimentent; alors il ne leur sert pas à grand chose d'élaborer des stratégies à long terme avant de savoir clairement ce qui fonctionnera le mieux.

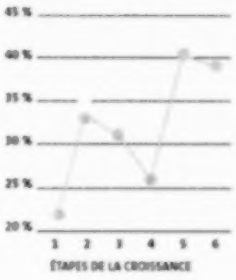
Au fur et à mesure qu'augmente l'effectif et que s'implante une équipe de gestion encore à l'état embryonnaire, les dirigeants d'entreprise ne peuvent faire autrement que de se rendre compte qu'ils ne peuvent plus tout faire eux-mêmes, comme ils le faisaient peut-être à l'étape 1. Ils commencent alors à déléguer des responsabilités. Cette tâche se trouve facilitée par leur enthousiasme à l'égard de leurs cadres supérieurs; près de la moitié des chefs d'entreprise sont convaincus que leurs directeurs possèdent les capacités voulues pour s'adapter aux exigences croissantes de leur travail. Il s'agit, de loin, du pourcentage le plus élevé obtenu, toutes étapes confondues. Lorsque vient le moment de prendre des décisions stratégiques (entrée dans de nouveaux marchés, mise au point de nouveaux produits, acquisition de nouvelles technologies et choix des fournisseurs), les chefs d'entreprise consultent leurs directeurs bien plus souvent qu'à l'étape 1. Qui plus est, à l'étape 2, moins de dirigeants d'entreprise s'occupent personnellement des comptes des clients et l'on constate même une diminution marquée du nombre de chefs d'entreprise qui préparent eux-mêmes leur plan d'affaires. Enfin, ils délèguent davantage de responsabilités lorsque leurs directeurs doivent embaucher du personnel et délaissent un peu la microgestion, donnant ainsi à leurs directeurs plus de latitude pour fixer des priorités et contrôler la qualité.

Afin de se protéger tandis qu'ils délèguent un plus grand nombre de responsabilités, les chefs d'entreprise assurent une gestion plus active du personnel grâce à des réunions régulières d'évaluation et ils s'efforcent davantage de trouver des façons de motiver leurs employés. On note une augmentation marquée du pourcentage de ceux qui offrent des incitatifs financiers, mais les incitatifs non financiers jouent également un rôle important

à cette étape-ci. Près de la moitié des dirigeants d'entreprise font place à d'autres actionnaires qu'eux et un grand nombre offrent des actions de l'entreprise aux directeurs et aux employés. De toute évidence, l'enthousiasme constaté plus tôt à l'égard des capacités des directeurs et des employés y est pour quelque chose; la distribution des actions vise moins à réunir du financement qu'à motiver le personnel. Néanmoins, les primes demeurent l'incitatif le plus important et ces chefs d'entreprise s'en servent dans la même mesure que leurs homologues des sociétés de toutes les tailles.

Bien entendu, plus les dirigeants d'entreprise délèguent des responsabilités et plus ils s'arrangent pour fidéliser leur effectif, plus ils se rendent compte de l'importance d'embaucher les meilleurs employés qui soient. Les répondants ont indiqué que le recrutement et le maintien de bons employés constituaient leur principale préoccupation; celle-ci reste d'ailleurs au premier rang à toutes les étapes suivantes. Les deux autres points faibles mentionnés à l'étape 2 par les chefs d'entreprise sont la commercialisation et l'élaboration d'une vision, ou la réflexion stratégique. La commercialisation est bien sûr le signe d'une conscience accrue de la nécessité de se doter de compétences fonctionnelles au fur et à mesure que la structure de gestion devient plus formelle; tandis que la faiblesse perçue sur le plan de la réflexion stratégique témoigne du fait que les chefs d'entreprise comprennent que toute l'expérimentation dont font l'objet les gammes de produits devra bientôt se solder par le choix de produits de base sur lesquels s'appuiera une entreprise solide. Cependant, il est trop tôt ici pour déterminer quels produits satisferont aux exigences; ainsi, bien que les chefs d'entreprise soient parfaitement conscients de la nécessité de la réflexion stratégique, dans l'immédiat ils ne peuvent pas faire grand chose à ce sujet.

« Élaboration d'une stratégie est l'une de mes pointes faibles. »



L'autre priorité des chefs d'entreprise est le développement de leur équipe, qui concorde avec une prise de conscience accrue de l'importance des bons employés et le début de la délégation progressive. Cela vaut la peine de noter la corrélation existant entre la détermination des dirigeants d'entreprise à développer leur équipe et l'opinion positive qu'ils ont de leurs directeurs actuels. La priorité accordée au développement de l'équipe diminue aux étapes ultérieures, tandis que les chefs d'entreprise ont moins confiance en la capacité de leurs directeurs à s'adapter aux exigences croissantes de leur travail et elle augmente à nouveau lorsqu'ils retrouvent cette confiance.

Un autre changement considérable découle du succès remporté par un produit : un grand nombre de dirigeants d'entreprise voient la technologie comme un problème; ce qui indique qu'ils considèrent que la réussite de cette étape repose sur l'amélioration d'un bon produit. À l'opposé, l'accès au capital devient un problème moins important pour eux parce qu'il est plus facile d'obtenir du financement lorsqu'on offre un produit dont on peut démontrer le succès.

Afin de composer avec les contraintes de plus en plus nombreuses d'une structure de gestion plus formelle et plus spécialisée, ainsi qu'avec les exigences accrues de leur travail, ces chefs d'entreprise se consacrent davantage à l'acquisition des compétences nécessaires (deux fois plus qu'à l'étape 1) et ils préfèrent toujours une pédagogie projective à une éducation formelle. À l'instar de leurs homologues de l'étape 1, ces dirigeants d'entreprise se fient principalement à leurs clients et à leurs fournisseurs pour obtenir des conseils.

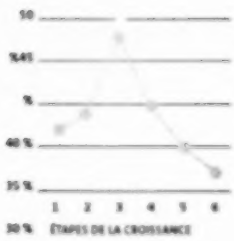
ÉTAPE 3 – L'opérationnalisation

RÉSUMÉ

Ayant doublé la taille de leur entreprise depuis les premiers signes de réussite, à l'étape 3 les dirigeants d'entreprise tremblent devant la tâche d'opérationnaliser leur entreprise (qui consiste à assurer une infrastructure opérationnelle pour maintenir le succès de leurs produits et continuer à les perfectionner). Ils mettent sur pied des systèmes qui rendent inutile la réinvention de la roue et mettent au point une structure de gestion plus formelle comprenant un nouveau palier de direction et une attribution des responsabilités et des pouvoirs plus organisée. Ils donnent de l'avancement à un employé en lui attribuant le poste de troisième directeur directement sous leurs ordres. Du fait qu'ils cherchent à perfectionner la formation de leurs employés, leur entreprise et leur technologie, ils accordent beaucoup d'attention à l'acquisition de compétences en gestion, y compris à leur propre formation. Ces chefs d'entreprise voient de façon plus réaliste qu'à l'étape 2 ce que leurs employés peuvent faire pour eux, mais ils continuent à déléguer progressivement plus de responsabilités à mesure que l'entreprise prend de l'expansion. Ils évitent toutefois d'en perdre le contrôle en restreignant la taille de leur équipe de direction et en encadrant étroitement ses membres. Ils augmentent également le nombre de leurs actionnaires en ouvrant les portes à davantage d'investisseurs privés. Ils ne font toutefois pas de projets à long terme et ne cherchent pas non plus à élaborer de nouvelles stratégies. Ils doivent leur avance à leur clientèle établie, qui constitue leur priorité et dont les intérêts déterminent les leurs, ce qui entraîne la diminution de leur clientèle parallèlement à l'expansion de leur gamme de produits afin de répondre aux besoins de leurs clients.

DESCRIPTION DÉTAILLÉE

S'il est une chose qui caractérise les chefs d'entreprise à l'étape 3, c'est leur désir de mieux connaître leurs clients, qui constituent la principale source de conseils pour près de la moitié d'entre eux. Dans le même ordre d'idées, deux tiers des dirigeants considèrent que la capacité à faire preuve de souplesse pour satisfaire les besoins de leurs clients constitue l'une de leurs deux compétences fondamentales. Par conséquent, ils accordent moins d'importance aux compétences uniques de leurs employés, car à l'étape 3, ils cherchent davantage à répondre aux désirs de leur clientèle actuelle, qu'à essayer de trouver de nouveaux clients s'intéressant à leur combinaison particulière de compétences.



Différents éléments viennent confirmer cette importance qu'ils accordent à la clientèle établie. Leur clientèle diminue, leurs produits sont vendus dans moins de marchés et leurs exportations ne changent à peu près pas, demeurant sensiblement au même niveau qu'à l'étape 2. De plus, la création de nouveaux produits se fait moins présente à l'interne, bien qu'il y ait simultanément une légère augmentation du nombre de gammes de produits en fonction des demandes des clients.

Cette tendance à adapter leurs produits aux besoins des clients plutôt qu'à essayer de trouver des acheteurs pour leurs produits, quels qu'ils soient, démontre un revirement fondamental dans la façon de penser des dirigeants d'entreprise. C'est peut-être leur moti-

vation principale, l'opérationnalisation de leur entreprise, par le biais d'une efficacité maximale accrue et d'une organisation de leur entreprise autour de relations fonctionnelles abordant méthodiquement tous les aspects d'un produit, qui peut ne pas répondre aux besoins des clients. Ces chefs d'entreprise perçoivent, les « opérations », ou l'efficacité de la production, comme une grande faiblesse, particulièrement en ce qui concerne l'utilisation de la technologie. En effet, il s'agit du deuxième problème en importance, le premier étant la question du recrutement et du renvoi. Au fond, l'emploi des technologies les plus récentes est un aspect vital de l'opérationnalisation de l'entreprise en vue de recevoir l'approbation du client.

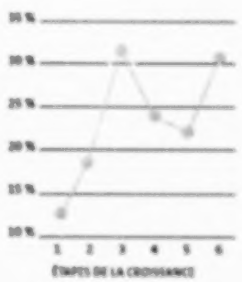
Un aspect encore plus important du processus d'opérationnalisation à l'étape 3 consiste pour les chefs d'entreprise à sérieusement régulariser leur structure de gestion. Les deux tiers d'entre eux affirment posséder une structure de gestion formalisée, composée de deux paliers administratifs et de trois directeurs directement sous leurs ordres. À n'importe laquelle des six étapes de croissance ces dirigeants attachent la plus grande importance aux aptitudes de gestion, mais ils sont aussi très conscients, plus même qu'à toute autre étape, de la nécessité de développer des compétences fonctionnelles (en finance, en marketing, etc.).

Par le biais de cette nouvelle structure de gestion, ces dirigeants d'entreprise continuent à déléguer progressivement davantage de responsabilités qui leur sont propres. Pour les questions importantes, les trois quarts d'entre eux partagent le pouvoir décisionnel avec leurs directeurs, comparativement aux deux tiers à l'étape 2 et à la moitié à l'étape 1. Un très petit nombre conserve plus de contrôle sur les deux décisions importantes que sont l'entrée dans de nouveaux marchés et le développement de nouveaux produits, que sur les autres décisions clés; ce qui explique peut-être la diminution du nombre de marchés exploités et le ralentissement dans le développement de nouveaux produits. Ils laissent aussi encore plus de latitude à leurs directeurs quant au recrutement de leurs futurs employés. Finalement, ces chefs d'entreprise continuent à prendre leurs distances en ce qui concerne les relations avec leur clientèle, ce qui s'explique principalement par le fait qu'ils se retirent complètement du service au public, alors qu'ils entretenaient auparavant des relations avec les clients importants.

À cette étape, la préparation du plan d'affaires constitue le seul domaine où les chefs d'entreprise ne délèguent pratiquement pas. Toutefois, la planification suit son propre cycle. À l'étape 3, on constate une augmentation du nombre de chefs d'entreprises ayant rédigé un plan d'affaires. Et lorsque ce nombre augmente, le nombre de chefs d'entreprises qui ne discutent pas de leurs plans d'affaires avec leurs directeurs et qui ne les révisent pas régulièrement au cours de l'année augmente aussi. Ceci reflète probablement leur ignorance face au processus de planification, car chaque fois qu'ils s'y adonnent, on constate que la participation des directeurs et que la fréquence des révisions augmentent à l'étape suivante, soit une fois que les dirigeants d'entreprise se sont bien familiarisés avec le processus et qu'ils savent en tirer pleinement parti.

Le fait qu'ils accordent plus d'importance aux plans d'affaires ne signifie toutefois pas qu'ils s'intéressent autant à la planification stratégique à long terme. En effet, le nom-

« L'utilisation de la technologie est l'une de nos plus grandes faiblesses. »



bre de dirigeants d'entreprise ayant rédigé un plan stratégique à cette étape est aussi peu élevé qu'à l'étape précédente. Cependant, à cette étape, très peu d'entre eux ont besoin de stratégies à long terme. Ils se concentrent clairement sur l'opérationnalisation, priorité à court terme, et laissent de côté ce qu'ils perçoivent comme une faiblesse, le problème de la vision à long terme ou de la réflexion stratégique. Les étapes 3 et 4 marquent la période où leurs entreprises passent d'un succès initial au seuil d'une organisation professionnelle, ce qui est généralement attribuable à un bon produit qu'ils améliorent encore davantage. Ils ne cherchent pas de nouvelles stratégies; ils ne pensent pas à long terme; ils se contentent de donner au client ce qu'il demande.

À l'interne, les dirigeants d'entreprise à l'étape 3 se préoccupent grandement de la constitution d'une équipe et du développement des compétences. Le fait qu'ils délèguent plus de tâches et veillent davantage à constituer une équipe signifie qu'ils dirigent leurs employés d'une façon plus active; ils le font en grande majorité en tenant régulièrement des réunions de mise à jour plutôt qu'en établissant des objectifs ou en tenant des réunions lorsque des étapes importantes sont atteintes. De plus, ils se tournent vers les primes (96 % d'entre eux les utilisent) comme moyen de stimuler leurs employés et leurs directeurs tandis qu'ils délaissent l'octroi de parts comme forme d'incitatif.

Ce qui pousse en partie les chefs d'entreprise à réduire la participation de leurs employés, c'est l'attrait croissant des entreprises à l'étape 3 pour les investisseurs privés, du fait de l'augmentation de leurs ventes et du nombre de clients potentiels. C'est donc la première fois qu'ils se tournent vraiment vers le financement par actions et les investisseurs privés deviennent à l'étape 3 actionnaires de la moitié de la société.

Toutes ces modifications – structures plus formelles, délégation plus importante des tâches, augmentation de la planification et plus grande présence de l'investissement privé – augmentent encore davantage les pressions qui s'exercent sur les dirigeants d'entreprise pour qu'ils s'adaptent à de nouvelles façons de commander et de diriger. À cet effet, ils accordent encore plus d'importance à la formation, bien qu'ils soient moins portés qu'à l'étape 2 à faire appel à la pédagogie projective et s'intéressent davantage à la formation scolaire.

ÉTAPE 4 – La sélectivité

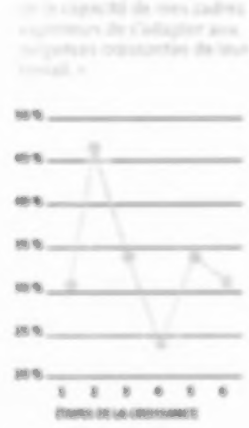
RÉSUMÉ

À l'étape 4, les chefs d'entreprises parachèvent le processus visant à rendre leur entreprise opérationnelle et leur structure plus formelle. En effet, maîtrisant la plupart des questions techniques relatives à la gestion, ils ajoutent un quatrième directeur placé directement sous leurs ordres et complètent leurs deux paliers de gestion. Ayant ainsi atteint une structure de gestion bien organisée, ils sont maintenant prêts à se concentrer sur la prochaine phase d'expansion qui les fera passer à l'étape 5. Les dirigeants d'entreprise revoient leurs options stratégiques et se rendent compte que leurs propres intérêts diffèrent de ceux de leur entreprise et que ces derniers diffèrent à leur tour de ceux de leurs clients et de leur équipe de gestion. Certains chefs d'entreprise vendent une partie de leur part, permettant ainsi à de grandes sociétés de devenir actionnaires, certaines les rachetant même en totalité. La plupart d'entre eux se fient moins à leurs clients pour obtenir des conseils et un soutien stratégiques. Il en résulte l'abandon de certaines gammes de produits mises au point à l'étape 3 à la demande de la clientèle, mais peut-être pas dans le meilleur intérêt de leur entreprise. Malgré un moins grand nombre de gammes de produits, les entreprises continuent tout de même de croître grâce à l'ajout de nouveaux clients et de nouveaux marchés, ainsi qu'à l'exportation de produits vers un plus grand nombre de pays. À mesure que les dirigeants d'entreprise prennent du recul par rapport à leur engagement actif des étapes 2 et 3, ils se mettent à examiner d'un œil plus critique la capacité de leurs cadres supérieurs de s'adapter aux exigences croissantes de leur travail. Certains de leurs directeurs les plus fidèles sont des gens qui les accompagnent peut-être depuis les débuts, mais les dirigeants d'entreprise ne croient plus que leurs directeurs sont tous en mesure de s'adapter aux nouvelles réalités de l'organisation. Par conséquent, ils s'attachent moins à développer leur équipe et cherchent de nouveaux employés compétents. Ils surveillent de moins près leurs cadres supérieurs qu'auparavant, mais reprennent certaines tâches déléguées précédemment, plus particulièrement celles qu'ils considèrent essentielles pour passer à la prochaine étape, par exemple l'entrée dans de nouveaux marchés. Ils maintiennent la même stratégie de créneau qu'aux étapes 2 et 3, mais ils pensent davantage à leur future équipe qu'à leur équipe actuelle.

DESCRIPTION DÉTAILLÉE

L'étape 4 marque la fin du processus amorcé à l'étape 2, lorsque les chefs d'entreprise se sont rendus compte qu'ils ne suffisaient pas à la tâche et qu'ils ont commencé à constituer une équipe de gestion. À l'étape 4, les dirigeants d'entreprises recrutent parmi leurs directeurs actuels et finalisent la mise en place d'une structure de gestion fonctionnelle et organisée. En effet, plus de 80 % d'entre eux affirment posséder une structure formelle comportant trois paliers de gestion et en moyenne quatre directeurs placés directement sous leurs ordres.

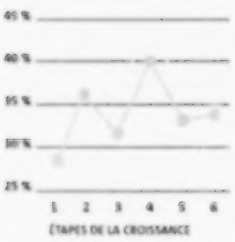
Il n'est pas surprenant de constater que pour la plupart des chefs d'entreprise, les compétences de gestion sont encore plus importantes à cette étape qu'aux étapes subséquentes. Toutefois, ils se préoccupent moins des questions techniques, car la départementalisation de leur entreprise est terminée : les faiblesses identifiées à l'étape 3 (le marketing, le financement et l'intégration de la technologie) diminuent énormément à l'étape 4. Autre preuve de leur progrès, certains chefs d'entreprises placent l'accréditation ISO parmi leurs priorités.



Afin de gérer cette structure formelle, les dirigeants d'entreprise à l'étape 4 se fient davantage au processus de planification. Plus de la moitié possèdent des plans écrits qu'ils revoient régulièrement, les utilisant comme outil de gestion pour contrôler le rendement et établir des objectifs. Ils accordent aussi une attention plus marquée à la planification à long terme, comme en témoigne le grand nombre de ceux qui ont écrit un plan stratégique à long terme. Fait paradoxal toutefois, ces chefs d'entreprises accordent moins d'importance au développement de stratégies. Cela s'explique vraisemblablement par le fait qu'en veillant à tirer le maximum de leurs gammes limitées de produits, ils ne se préoccupent pas de développer de nouvelles stratégies. Ils se rendent cependant compte que le processus touche à sa fin et commencent à élargir leurs horizons en prévision d'un important changement de stratégie, sans toutefois aller au-delà de la première étape visant à préciser leur stratégie actuelle. (Comme le dit un vieux proverbe japonais, si on veut sauter, il faut plier les genoux.)

La façon dont les chefs d'entreprise sollicitent des conseils vient corroborer l'explication fournie précédemment. À l'étape 3, les clients sont de loin la source principale de conseils. À cette étape, ce sont eux qui impriment l'orientation et le rythme que prendra la croissance de l'entreprise, permettant d'éviter en grande partie tout le travail de réflexion stratégique. À l'étape 4 toutefois, les dirigeants d'entreprise se fient beaucoup moins à leur clientèle. On remarque par contre qu'un plus grand nombre d'entre eux font appel à des consultants. En adoptant cette approche, les chefs d'entreprises en viennent à comprendre les limites de l'approche centrée sur le consommateur qui était mise de l'avant à l'étape 3 et ils se mettent à chercher de nouvelles stratégies, même s'ils ne sont pas encore prêts à les appliquer.

L'identification des gammes de produits qui ne servent pas nécessairement les intérêts de l'entreprise, mais qui répondent toutefois aux besoins des clients, constitue une étape importante de ce processus. À l'étape 4, les chefs d'entreprises abandonnent certaines gammes de produits conçues à l'étape 3 pour satisfaire les clients, ce qui réduit le nombre de gammes de produits offertes. Pour que les ventes continuent d'augmenter en dépit d'un plus petit nombre de produits, les chefs d'entreprises reviennent au développement de nouveaux produits, une activité qu'ils avaient reléguée à l'arrière-plan à l'étape 3, et ils se mettent en quête de nouveaux marchés et de nouveaux clients. Il en résulte une forte augmentation de leur clientèle par rapport à l'étape 3. Les dirigeants d'entreprises s'attaquent aussi vigoureusement aux marchés étrangers. En effet, la proportion de dirigeants qui vendent leurs produits uniquement sur le marché canadien tombe à près de la moitié et celle des dirigeants qui étendent leurs marchés au-delà du Canada et des États-Unis s'élève à un cinquième.



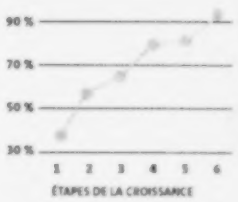
Malgré tous ces changements, les dirigeants d'entreprise à l'étape 4 ne modifient à peu près pas leur stratégie concurrentielle et utilisent une stratégie de créneau similaire à celle de l'étape 3. Cependant, leur façon de voir l'avenir change beaucoup. En effet, les chefs d'entreprises commencent à se rendre compte qu'ils n'ont pas pour rôle de maximiser le rendement de l'équipe actuelle de gestion pour les clients de l'heure, mais d'accélérer la constitution d'une équipe de gestion pouvant répondre adéquatement aux besoins d'un ensemble diversifié de clients. Pour atteindre ce but, les dirigeants d'entreprise doivent reconnaître qu'ils forment une entité distincte de leur entreprise, transition essentielle pour passer à l'étape 5.

Cette transition par rapport à l'identité, à savoir le recul que prennent les chefs d'entreprises par rapport à leur environnement immédiat, déclenche d'importants change-

ments. C'est à cette étape qu'un bon nombre de dirigeants d'entreprise vendent leurs parts en tout ou en partie. La proportion de dirigeants détenant 100 % des parts demeure toutefois la même qu'aux étapes 2 et 3. (En fait, elle est remarquablement stable, soit à environ 56 %, pour l'ensemble des étapes 2 à 5.) Par contre, dans les entreprises où les dirigeants ne sont plus propriétaires à 100 %, à peine un peu plus de la moitié d'entre eux détiennent encore des parts. Dans bien des cas, ce sont des grandes sociétés qui se portent acquéreur.

De plus, et il s'agit probablement là de l'aspect le plus important de l'étape 4, les dirigeants d'entreprise cessent de croire que leurs cadres supérieurs sont en mesure de s'adapter aux exigences croissances de leur travail. En effet, seul un très petit nombre de dirigeants considèrent que cette aptitude est aussi présente à l'étape 4 qu'à n'importe quelle autre. Plusieurs autres éléments viennent confirmer cette préoccupation : le nombre de dirigeants considérant l'embauche et la rétention d'employés compétents comme une priorité stratégique augmente au plus haut point par rapport aux autres étapes. De même, le développement de compétences devient de loin la deuxième priorité stratégique en importance. Toutefois, la constitution d'une équipe perd de son importance. En effet, comme on l'a mentionné plus tôt, l'intérêt que montrent les dirigeants d'entreprise pour la constitution d'une équipe faiblit lorsque la confiance qu'ils vouent à leurs cadres supérieurs commence à s'amoindrir. Les directeurs et les employés sont donc moins susceptibles de se voir offrir une participation dans l'entreprise.

« Mon entreprise possède une structure de gestion formelle »



Le fait qu'ils considèrent l'efficacité de la production (les « opérations ») comme étant leur deuxième plus grande faiblesse, en dépit de tous les efforts mis de l'avant à cette étape ainsi qu'à l'étape 3 pour rendre leur entreprise opérationnelle, témoigne aussi de leur préoccupation relativement à leur équipe de gestion.

Une seule explication se détache de ce constat. En effet, les dirigeants d'entreprise doutent de la capacité de leurs employés actuels à exécuter les plans qu'ils forgent pour leur entreprise. Là encore, les chefs d'entreprise pensent davantage à leur équipe future qu'à leur équipe actuelle.

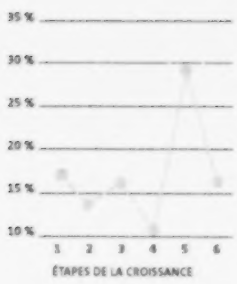
En réaction à ces préoccupations, les dirigeants d'entreprise reprennent certaines responsabilités qu'ils avaient déléguées au cours des étapes précédentes. Ils participent davantage aux décisions d'embauche, ce qui se traduit par une forte augmentation du nombre de dirigeants participant aux entrevues finales. Ils se gardent également de partager leurs plans et reprennent certaines responsabilités qu'ils avaient déléguées en matière de relation avec la clientèle. Ces dirigeants d'entreprise évitent d'émettre leur opinion quant à l'introduction de leur produits sur de nouveaux marchés. Toutefois, ils continuent de déléguer progressivement des responsabilités relatives à d'autres décisions importantes, telles que le développement de nouveaux produits, l'intégration de la technologie et le choix de nouveaux fournisseurs. Il semble que tout en continuant à déléguer progressivement des tâches, ils diminuent la participation de leur équipe de gestion aux questions directement reliées au passage à l'étape subséquente, c'est-à-dire là où l'entreprise entreprend une réelle transformation pour devenir une organisation gérée de façon professionnelle.

Le fait de déléguer moins de responsabilités permet aux dirigeants d'entreprise d'encadrer leurs employés moins étroitement qu'à l'étape 3. À l'étape 4 ils ont moins tendance à tenir régulièrement des réunions pour étudier avec leurs principaux directeurs les progrès réalisés. En général, ils accordent également moins d'importance aux primes d'encouragement.

ÉTAPE 5 – La professionnalisation

RÉSUMÉ

Ayant mis en place une structure de gestion pouvant assurer une croissance et un développement rapides de l'entreprise à l'étape 4, les chefs d'entreprises n'apportent aucune modification à leur structure à l'étape 5, mais améliorent leurs équipes de gestion en embauchant des gestionnaires professionnels qui ont fait leurs preuves au sein d'organisations beaucoup plus grandes et plus complexes et peuvent les guider en territoire nouveau. À l'étape 5, les dirigeants d'entreprises ne voient plus leur entreprise essentiellement comme un système permettant de soutenir le succès que connaissent les produits qu'ils ont conçus et perfectionnés aux étapes 2 à 4, mais plutôt comme le véhicule permettant de former une entreprise florissante avec les produits et les clients servant le mieux les intérêts de l'entreprise. Par conséquent, les chefs d'entreprise à l'étape 5 se lancent dans une expansion spectaculaire de leurs affaires en accroissant le nombre de leurs gammes de produits, de leurs clients et de leurs marchés, de même qu'en se concentrant sur la mise au point de nouveaux produits et sur la diversification de leurs exportations. Compte tenu des économies d'échelle qui en découlent, ils abandonnent la stratégie de créneau classique suivie au cours des trois étapes précédentes et ils cherchent à devenir plus concurrentiels en matière de prix plutôt qu'à faire preuve de souplesse pour satisfaire les besoins de tous leurs clients. La présence d'une équipe de direction de haut niveau entraîne plusieurs changements quant à la façon dont les chefs de direction gèrent leurs entreprises. En effet, les nouveaux gestionnaires, de même que le conseil d'administration qui prend davantage d'importance à l'étape 5, persuadent les chefs d'entreprise qu'ils n'ont pas besoin de passer autant de temps à se perfectionner pour leur travail puisqu'ils disposent du savoir-faire à l'interne. Ces derniers délèguent donc un grand nombre de tâches relatives à la gestion quotidienne et consacrent davantage de temps à la planification et à la stratégie, qui deviennent leurs principales priorités. Une seule préoccupation persiste : la crainte que le professionnalisme méthodique acquis par leurs nouveaux vice-présidents au cours de leurs emplois précédents puisse étouffer l'instinct commercial dont ils ont fait preuve aux quatre premières étapes. Il n'est pas toujours facile pour les chefs d'entreprise de s'adapter et de travailler avec de tels gestionnaires indépendants, mais ils cessent au moins de s'inquiéter de la capacité de leurs directeurs de croître au rythme des exigences de leur travail. Finalement, le besoin pressant de financer les modifications apportées à l'entreprise incite bien des dirigeants d'entreprises à abandonner leur statut de propriétaire. Bien que le pourcentage de dirigeants propriétaires à 100 % demeure élevé à l'étape 5, ceux qui ont déjà des actionnaires laissent en général leur statut de propriétaire se dégrader en émettant des actions, certains dans le public, d'autres en ouvrant les portes à de nouveaux partenaires.



DESCRIPTION DÉTAILLÉE

Après avoir créé une entreprise aussi solide que possible, basée sur des produits répondant aux besoins du marché à l'étape 2, les chefs d'entreprise à l'étape 5 mènent énergiquement leur entreprise vers la prochaine étape. À l'étape 5, une entreprise n'est plus un système

permettant de soutenir le succès que connaît un produit, mais devient un véhicule permettant de créer une entreprise florissante avec les produits et les clients servant le mieux les intérêts de l'entreprise. Les chefs d'entreprises évaluent les aptitudes et l'expérience qu'ils ont développées au cours des quatre étapes précédentes et s'en servent pour créer et vendre une gamme complète de produits offrant un potentiel de rendement.

La poussée de diversification qui en résulte fait augmenter le nombre de gammes de produits offertes. Cette diversification est due pour une large part au développement de nouveaux produits, activité ayant été reléguée à l'arrière plan au cours des étapes précédentes afin de perfectionner la gamme principale de produits. Ce plus large éventail de gammes de produits permet aux entreprises de l'étape 5 d'offrir leur produits sur un plus grand nombre de marchés, d'accroître leur clientèle et d'exporter leurs produits dans un plus grand nombre de pays. En effet, plus de la moitié des entreprises exportent leurs produits à l'étape 5 et le tiers exportent aux États-Unis.

L'accroissement des gammes de produits et des marchés va à l'encontre de la stratégie suivie aux étapes 2 à 4, qui visait à faire preuve de la plus grande souplesse pour répondre aux besoins des clients. Cependant, une fois qu'elles passent le cap des cinquante employés, ces entreprises forment des économies d'échelles qui leur permettent de réduire le prix de leurs produits sans en modifier la qualité. Alors elles s'éloignent de la stratégie de créneau suivie aux étapes précédentes, qui accordait une importance primordiale à la valeur ajoutée, mais moindre à la compétitivité des prix ; elles donnent plutôt une nette priorité à cette dernière en réduisant tout autant l'importance accordée à la capacité à faire preuve de souplesse pour répondre aux besoins propres des clients. Ce changement de stratégie contribue à augmenter l'importance accordée aux compétences en matière de conception de produit et à diminuer celle accordée aux aptitudes particulières de leurs employés, aptitudes allant généralement de pair avec la capacité à faire preuve de souplesse. Malgré ces points forts, les chefs d'entreprise identifient deux principales faiblesses qui reflètent la croissance rapide de leur entreprise : la commercialisation et les ventes ainsi que le sens de la visualisation.

Bien entendu, tous ces changements ne sauraient être possibles sans une structure de gestion solide. À l'étape 5, tous les efforts investis aux étapes 2 à 4 pour constituer une structure de gestion compétente sont récompensés. En fait, à cette étape, les dirigeants d'entreprise n'apportent presque aucune modification à la structure mise en place à l'étape 4 : ils n'ajoutent aucun autre directeur placé directement sous leurs ordres ni aucun autre palier de gestion. Toutefois, d'importants changements ont cours en ce qui concerne les cadres supérieurs. En effet, à cause des préoccupations qu'ils manifestent à l'étape 4 quant à la capacité de leurs directeurs de s'adapter aux exigences croissantes de leur travail, les dirigeants d'entreprise perfectionnent les compétences leurs meilleurs directeurs et ils remplacent par des gestionnaires professionnels ceux qui ne peuvent s'adapter aux nouvelles réalités de l'organisation. Le grand nombre de gestionnaires engagés à l'externe et se rapportant directement aux chefs de direction reflète bien cette réalité. Ces gestionnaires ont acquis leur expérience au sein d'organisations beaucoup plus grandes et plus complexes et ils possèdent les aptitudes nécessaires pour faire croître l'entreprise de façon continue à mesure qu'ils guident les chefs d'entreprise dans un territoire nouveau.

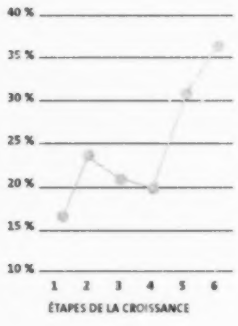
Grâce à leur équipe de gestion professionnelle, les chefs de direction sont beaucoup plus méthodiques dans leur processus de planification. Il sont plus nombreux à rédiger un plan d'affaires, ce qui entraîne également une augmentation du nombre de dirigeants qui, n'étant pas encore habitués à la planification, se contentent de revoir leurs plans une fois par an ou ne les revoient pas du tout. Un plus grand nombre d'entre eux rédigent aussi des plans stratégiques à long terme; la priorité donnée au développement de stratégies vient d'ailleurs le confirmer. Autre signe de la professionnalisation de l'organisation : pour la première fois, les chefs d'entreprises à l'étape 5 considèrent leur conseil d'administration comme étant l'une de leurs deux principales sources de conseils, diminuant ainsi l'importance du client en tant que conseiller.

À l'étape 5, les dirigeants d'entreprise ajoutent grande foi à la capacité de leurs cadres supérieurs de croître au rythme des exigences de leur travail et ils perçoivent donc la question de l'embauche et de la rétention d'employés compétents comme un problème moins grave qu'à l'étape 4 (bien que toujours classée comme étant la faiblesse la plus importante). De plus, seul le tiers des chefs d'entreprise considèrent que les compétences fonctionnelles (par exemple, les finances et la commercialisation) sont importantes pour leur entreprise. À l'exception de la première étape, c'est celle où l'on accorde le moins d'importance aux compétences fonctionnelles, ce qui reflète bien la confiance que vouent les chefs d'entreprise à leurs nouveaux gestionnaires professionnels. C'est probablement pour cela que les chefs d'entreprise à l'étape 5 voient le perfectionnement comme une moins grande nécessité. Toutefois, lorsqu'ils se perfectionnent, ils se tournent davantage vers la formation scolaire dispensée par les universités que vers la pédagogie projective (toujours la source de formation la plus importante, bien que de peu).

En ce qui concerne leur équipe de gestion, ces dirigeants d'entreprise se préoccupent toutefois de la créativité de leurs cadres supérieurs. En effet, comme ils ont recruté leurs professionnels au sein d'organisations beaucoup plus grandes et plus bureaucratiques, ils craignent que l'instinct commercial dont ils ont fait preuve pour leur entreprise ne soit détruit. La créativité constitue alors une faiblesse importante, la proportion des dirigeants qui s'en préoccupent ayant triplé par rapport à l'étape 4.

Bien que la créativité de leurs gestionnaires soit un sujet qui les préoccupe, cela ne les empêche pas de leur déléguer d'importantes tâches. En effet, lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes (telles que l'entrée dans de nouveaux marchés, la mise au point de nouveaux produits, l'intégration de la technologie et le choix de nouveaux fournisseurs), la proportion de dirigeants qui ne consultent pas leurs gestionnaires tombe à environ un cinquième, comparativement à un quart aux étapes 3 et 4, à un tiers à l'étape 2 et à la moitié à l'étape 1. Plus important encore, on remarque une diminution considérable du nombre de dirigeants qui ne consultent pas leurs cadres supérieurs avant de prendre une des deux premières décisions énumérées précédemment, qui sont des plus importantes du point de vue stratégique. On enregistre une pareille diminution quant à la proportion de dirigeants qui traitent eux-mêmes avec tous les clients. Ces dirigeants

« l'offre des incitatifs non-financiers pour motiver mes gestionnaires. »



acceptent davantage la participation de leurs gestionnaires dans le processus de planification. Toutefois, le processus de délégation est plus lent pour les décisions d'embauche : les chefs d'une entreprise affichant une croissance exceptionnelle ne semblent pas du tout disposés à céder cette responsabilité, peu importe la taille de leur entreprise.

Ce niveau de délégation incite les dirigeants d'entreprises à revenir à un mode de gestion de type interventionniste, où des réunions sont tenues régulièrement pour évaluer les progrès réalisés, bien qu'elles n'aient pas lieu à la même fréquence qu'à l'étape 3. Certains chefs d'entreprise, qui ne se sont peut-être pas encore adaptés à leurs nouveaux vice-présidents, ont tendance à leur laisser plus de latitude. Ce n'est donc qu'à l'étape 6 qu'ils retourneront à un mode de gestion de type interventionniste.

Grâce aux puissantes équipes les entourant, les chefs d'entreprise peuvent consacrer davantage de temps aux questions d'ordre stratégique, plutôt que régler les différents problèmes qui se présentent. Leur priorité stratégique ne consiste plus à surveiller la qualité et l'efficacité de la production, car ils sentent qu'ils peuvent laisser ces questions entre les mains de leurs gestionnaires professionnels. En même temps cependant, ils sont parfaitement conscients qu'il est nécessaire d'encourager ces derniers, car leurs responsabilités augmentent de beaucoup. À mesure qu'ils émettent des actions dans le public – ou qu'ils étudient cette possibilité – un plus grand nombre de dirigeants offrent une participation dans l'entreprise, mais les primes d'encouragement et les incitatifs non financiers demeurent ce qu'ils préfèrent.

Qu'ils se transforment ou non en société ouverte, les dirigeants d'entreprise ont un grand besoin de financement à ce stade à cause du développement rapide des produits et des marchés, sans oublier le fait que leur équipe de gestion est plus onéreuse. Il est intéressant de constater que les dirigeants d'entreprises possédant 100 % des parts de leur entreprise résistent à la tentation d'ouvrir leurs portes à de nouveaux actionnaires. En effet, le pourcentage des entreprises ayant un chef de direction pour seul propriétaire reste le même des étapes 2 à 5, c'est-à-dire 56 %. Toutefois, à l'étape 5, les chefs d'entreprises faisant partie des 44 % restant, perdent de plus en plus leur statut de propriétaire. En effet, les deux tiers de ce groupe ne possèdent pas de blocs d'actions majoritaires. Dans bien des cas, ce sont des actionnaires publics, ainsi que leurs propres gestionnaires, qui se portent acquéreurs de leurs actions. Paradoxalement, beaucoup d'investisseurs privés se départissent de leurs actions et même les actionnaires de corporation se font un peu plus rares.

ÉTAPE 6 – La société

RÉSUMÉ

À l'étape 6, les entreprises affichant une croissance exceptionnelle deviennent des sociétés à exploitation diversifiée, dirigées par une équipe de gestion puissante dont les membres sont dotés d'une grande perspicacité ainsi que de la capacité de renouveler leurs ressources et de maintenir une croissance à long terme. Leurs gammes de produits et leurs marchés sont diversifiés. La plupart d'entre elles exportent leurs produits, bien souvent dans un grand nombre de pays. Leurs chefs de direction sont des dirigeants plutôt que des gestionnaires, dirigeant une équipe de gestion à paliers multiples où les processus de planification et de prise de décision sont enchâssés les uns dans les autres. Ils sont concurrentiels sur tous les fronts. La qualité et la compétitivité des prix sont essentielles à leur survie et les chefs de direction les tiennent d'ailleurs pour acquises, car leurs cadres supérieurs s'occupent efficacement de ces questions. Les compétences particulières de leurs employés, ainsi que la souplesse dont ils font preuve pour répondre aux besoins actuels et futurs de leurs clients leur confèrent un avantage concurrentiel. Les dirigeants d'entreprises consacrent leur temps à développer et à soutenir les compétences, les outils et les stratégies qui permettront à leurs entreprises de survivre et de croître bien après qu'ils se soient retirés. Prévoir l'avenir et favoriser la collaboration entre un grand nombre de personnes font partie de leurs principales priorités stratégiques. Le développement de compétences et la constitution d'une équipe revêtent également une grande importance à leurs yeux. Une équipe de gestion puissante leur permet de déléguer presque toutes les tâches quotidiennes importantes à des professionnels compétents qui sont recrutés à l'externe lorsque l'entreprise ne possède pas les ressources voulues. Entre-temps, les dirigeants d'entreprises prennent davantage de recul par rapport à leur entreprise et équilibrent leurs sources de conseils : ils font appel à des consultants indépendants sans toutefois se détourner des conseils que leur fournissent leur conseil d'administration et leurs clients. Ils consacrent également moins de temps à se perfectionner. Lorsqu'ils le font, ils sont moins enclins qu'aux étapes précédentes à se tourner vers la pédagogie projective et ils s'intéressent davantage à la formation scolaire, comme celle dispensée dans les universités. Comme les entreprises ont grand besoin de financement, l'accès au capital devient une question beaucoup plus problématique à l'étape 6 qu'aux étapes précédentes et beaucoup de chefs d'entreprises voient leur pouvoir décisionnel leur glisser des mains ou même disparaître dans le processus de financement par actions. En effet, le quart des chefs d'entreprises qui détenaient 100 % des parts de leur entreprise à l'étape 5 ouvrent maintenant leurs portes à de nouveaux actionnaires, et parmi la proportion restante, très peu conservent une participation majoritaire; certaines entreprises sont achetées par des géants de l'industrie, d'autres émettent des actions dans le public.

DESCRIPTION DÉTAILLÉE

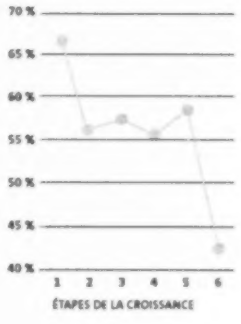
À l'étape 6, les entreprises à croissance exceptionnelle deviennent des sociétés à part entière, offrant des produits diversifiés sur différents marchés. Elles disposent à la fois de services solides et de professionnels de la gestion fiables qui occupent tous les postes essentiels de l'entreprise.

Un cinquième des entreprises ne dispose pas encore de gammes de produits ou n'en possède qu'une seule, mais cette proportion est largement inférieure à celle des entreprises possédant un vaste éventail de gammes de produits. Les chefs de direction mettent également plus d'énergie à développer de nouveaux marchés et s'intéressent davantage à l'exportation qu'à toute autre étape, ce qui augmente inévitablement leur clientèle. À l'étape 6, seulement 38 % des entreprises n'exportent absolument rien.

Ayant atteint une taille respectable et développé leur perspicacité, les entreprises à l'étape 6 font concurrence sur tous les fronts. Leur avantage concurrentiel ne vient pas de leurs bas prix, bien qu'il ne s'agisse pas non plus du même avantage que pour la stratégie de créneau adoptée aux étapes précédentes. À l'étape 5, les dirigeants d'entreprise s'assurent d'offrir des prix concurrentiels et, à l'étape 6, ils font en sorte que ceux-ci le restent. Toutefois, ces dirigeants ne considèrent pas les bas prix comme étant un avantage concurrentiel, car ces derniers sont essentiels à la survie des entreprises de cette taille. À l'étape 6, c'est le développement constant d'une nouvelle clientèle, de nouveaux produits et de marchés qui apporte un réel avantage concurrentiel aux entreprises; ces activités dépendent toutes du savoir-faire particulier des employés de l'entreprise et de la souplesse dont ils font preuve pour satisfaire les besoins des clients, deux éléments que les dirigeants d'entreprise placent en tête de leurs priorités stratégiques. La conception des produits prend également davantage d'importance à l'étape 6.

Pour diriger une organisation aussi complexe et polyvalente, il est nécessaire que cette dernière possède une véritable structure de gestion, dotée de professionnels compétents et d'un chef de direction pouvant déterminer l'orientation stratégique de l'entreprise et mobiliser l'ensemble des employés pour atteindre les buts communs. Il n'y a donc pas d'homme-orchestre à l'étape 6. C'est également à cette étape que le processus de planification est réellement intégré à l'organisation, les deux tiers des dirigeants d'entreprise ayant rédigé un plan d'affaires et s'en servant pour évaluer le rendement de l'entreprise. De plus, près de la moitié d'entre eux établissent également des plans stratégiques à long terme. À l'étape 6, l'entreprise présente une structure de gestion à paliers multiples, où en moyenne cinq directeurs relèvent directement du chef de direction. Enfin, pour combler les postes clés de gestion, les chefs de direction ne se contentent pas de prendre les meilleures personnes disponibles au sein de leur propre entreprise, mais ils choisissent les personnes compétentes, peu importe d'où elles proviennent.

Si l'on considère cette formule d'embauche centrée sur les besoins, les chefs de direc-

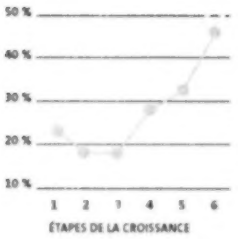


tion à l'étape 6 semblent percevoir d'une façon plus équilibrée qu'aux étapes précédentes la capacité de leurs cadres supérieurs de croître au rythme des exigences de leur travail. En effet, ils sont les plus nombreux à évaluer la capacité de leurs cadres comme étant moyenne (à l'exception de la plus petite catégorie) et ils sont parmi les moins nombreux à considérer ceux-ci comme étant excellents (à l'exception, bien entendu, de ceux de l'étape 4). En d'autres termes, ils ne sont ni trop exigeants ni trop indulgents envers leurs cadres. Ils semblent savoir évaluer de façon équilibrée et reconnaître l'ensemble des différences caractéristiques de la qualité qu'on serait en droit d'attendre de la part d'une organisation relativement grande. De plus, à l'étape 6, les chefs de direction ne semblent plus craindre que l'instinct commercial dont ils ont fait preuve aux étapes précédentes s'estompe à mesure que leur entreprise prend de l'expansion.

Disposant d'une équipe de gestion aussi diversifiée et équilibrée, les chefs d'entreprise à cette étape tiennent pour acquis un certain nombre d'éléments qu'ils considéraient comme des priorités aux étapes précédentes, car leur équipe de gestion peut s'en occuper sans que leur intervention ne soit nécessaire. Ainsi, les chefs d'entreprise arrêtent de considérer la qualité comme une compétence essentielle et ils cessent même de se préoccuper de plusieurs des faiblesses présumées (par exemple, l'établissement de priorités et la supervision de la qualité) qui étaient importantes aux étapes précédentes. En contrepartie, ils se concentrent sur le développement de stratégies qui est la priorité stratégique de loin la plus importante pour eux. Ils s'attachent également à leurs deux autres priorités, soit la constitution d'une équipe et le développement du savoir-faire. À l'étape 6, il devient de plus en plus important de développer une culture organisationnelle, ce qui reflète bien le retrait du chef de direction des services au public. Les chefs de direction comprennent clairement que leur rôle est de veiller à ce que les autres accomplissent les tâches à leur place, ce qui leur permet d'élaborer des stratégies et de donner le ton.

Malgré les points forts mentionnés précédemment, les faiblesses que les chefs d'entreprise identifient sont parfaitement logiques. Comme toujours en tête de liste il y a la question de l'embauche et de la rétention de personnel qualifié. Toutefois, le sens de la visualisation arrive à égalité avec elle. Vient ensuite la question de l'utilisation de la technologie, qui confirme encore une fois la nécessité de continuer à innover. L'accès au capital constitue une autre faiblesse présumée pour les chefs d'entreprise à mesure qu'ils envisagent d'émettre des actions dans le public ou de mobiliser les fonds nécessaires pour permettre à leur entreprise de se muer rapidement en une grande société. Presque le double des chefs d'entreprise qui l'ont mentionnée à l'étape 5 en font mention à cette étape, bien qu'elle soit moins prioritaire.

« Nous avons rédigé une stratégie à long terme pour notre entreprise. »



En adoptant un rôle de dirigeant plutôt que celui de gestionnaire, les chefs de direction à l'étape 6 délèguent beaucoup de tâches. Ils interviennent rarement lorsque leurs gestionnaires engagent du personnel, se contentant d'approuver les choix qu'ils ont faits. Quant aux décisions importantes (accès à de nouveaux marchés, mise au point de nouveaux produits, intégration de la technologie et choix des fournisseurs), environ 12 % les prennent sans consulter leurs gestionnaires. De même, moins de 10 % prennent eux-mêmes en charge les relations avec l'ensemble de leur clientèle, tandis que le tiers d'entre eux laissent entièrement à leurs gestionnaires le soin de s'en occuper.

À l'étape 6, les chefs de direction gèrent ce niveau élevé de délégation en tenant régulièrement des réunions pour évaluer les progrès réalisés par leurs gestionnaires et ils les encouragent encore plus qu'aux étapes précédentes à l'aide d'incitatifs. Certains accordent bien entendu des options d'achat d'actions, mais les incitatifs non financiers constituent la technique la plus populaire après les primes de rendement. Très peu considèrent l'achat direct d'actions de société comme un bon incitatif. D'ailleurs, on remarque que, à l'étape 6, la proportion d'entreprises ayant des gestionnaires comme actionnaires est bien plus faible qu'aux autres étapes.

Le recul que les chefs de direction prennent par rapport au fonctionnement interne en déléguant les tâches quotidiennes pour fixer leur attention sur le développement stratégique, les amène inévitablement à rechercher les suggestions et les conseils de personnes externes à l'entreprise, plus particulièrement des consultants. Toutefois, leur conseil d'administration et leur clientèle restent encore, mais de peu, leurs sources de conseils les plus populaires. Toutes ces sources sont apparemment leur principal outil de perfectionnement, puisqu'ils suivent moins de formations que les chefs d'entreprise des étapes précédentes. Leur formation est surtout axée sur la gestion générale, car ils en viennent à considérer que les compétences fonctionnelles relèvent davantage des cadres supérieurs.

Comme il a été mentionné précédemment, le financement constitue une préoccupation à l'étape 6. À cause de leur besoin croissant en capital, bon nombre de dirigeants d'entreprise doivent renoncer à leur contrôle des voix, quand ce n'est pas à leur contrôle de la gestion, afin d'avoir accès à des capitaux propres. Il est surprenant de constater que la proportion de dirigeants qui conservent la totalité des parts de leur entreprise demeure élevée, bien qu'ayant diminué à 43 % à l'étape 6 contre une moyenne de 56 % pour les quatre étapes précédentes. Toutefois, un pourcentage équivalent de dirigeants a cédé le contrôle à quelqu'un d'autre. Les trois quarts des chefs de direction ne disposant pas de blocs d'actions majoritaires ne possèdent plus aucune action, ce qui s'explique principalement par le fait que bien des entreprises atteignant l'étape 6 sont vendues à des géants de l'industrie ou émettent des actions dans le public. Fait paradoxal, les investisseurs privés continuent de se retirer.

CONCLUSIONS

Les étapes de la croissance impliquent, entre autres, quatre éléments pour les entreprises à croissance exceptionnelle

1. Bien que les dirigeants d'entreprise ne suivent pas les six étapes selon un cheminement stable et linéaire, celles-ci ne sont pas indépendantes. En effet, les leçons et les attitudes acquises au cours d'une étape dépendent souvent de la précédente, car chaque étape apporte un ou plusieurs éléments importants que l'on peut considérer comme essentiels à la croissance.

2. Le processus présente certaines faiblesses, car certaines mesures prises à une étape doivent être abandonnées à une étape ultérieure et certaines étapes sont répétées à mesure que les entreprises voient leurs affaires croître ou diminuer dans leur cheminement vers la croissance. Bien qu'en théorie, il soit possible d'éviter ces faiblesses, ces dernières forment une partie importante du processus – une évolution essentielle pour bien équilibrer les aptitudes et les attitudes et ainsi permettre une réussite à longue échéance.

3. Ces entreprises ont des priorités et des besoins bien différents à chaque étape de la croissance. Par conséquent, tout dirigeant à leur tête – et tout fournisseur de services désirant leur offrir des services de soutien – ne devrait considérer les besoins ou priorités qu'en fonction de l'étape à laquelle il se trouve. Certains besoins et certaines priorités propres à toutes les plus petites entreprises n'ont d'importance pour les dirigeants d'entreprises à croissance exceptionnelle qu'à certaines étapes de la croissance. Voici quelques-uns des exemples les plus intéressants :

L'ACCÈS AU CAPITAL Il s'agit d'une grande faiblesse pour les entreprises à l'étape 1 et, à un moindre degré, à l'étape 2 lorsque leurs produits ne bénéficient pas d'une impulsion suffisante sur le marché et qu'elles ont besoin de développer des produits qui y seront acceptés. Une fois qu'elles ont relevé ce défi, l'accès au capital cesse d'être un problème majeur au cours de l'étape 2, jusqu'à l'étape 6, où le financement devient une question très importante, car les entreprises sont des sociétés ouvertes ou songent à le devenir et investissent beaucoup d'argent pour croître rapidement.

LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS Tandis que l'innovation est toujours une priorité, le développement de nouveaux produits n'est pas important lorsque l'entreprise s'occupe de consolidation. De plus, même lorsqu'il est important, chaque étape présente un contexte différent. Ainsi, le développement de nouveaux produits est essentiel aux étapes 1 et 2, là où la connaissance du marché et la compréhension de leurs propres forces sont pour les entreprises les clés de la réussite. À l'étape 3, cet élément n'a que peu d'importance alors qu'il augmente graduellement à l'étape 4. À l'étape 5, le processus de développement de nouveaux produits est intégré à l'entreprise; la stratégie et la répartition des ressources deviennent les éléments clés. Enfin, à la dernière étape, la technologie devient un facteur clé du processus.

LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL. Il est primordial aux étapes 3 et 4. Celles-ci font partie du processus où doivent être maîtrisées les questions fonctionnelles, permettant ainsi au dirigeant d'entreprise de développer la capacité de diriger les gens peu importe leurs fonctions, qu'il s'agisse des opérations, des finances, du marketing ou des ressources humaines. Aux étapes précédentes, le développement organisationnel n'est pas nécessaire, tandis qu'aux étapes ultérieures il est intégré à la gestion générale. Toutefois, si cette partie du processus n'est pas mise en œuvre efficacement aux étapes 3 et 4, les faiblesses en résultant peuvent affecter l'entreprise pendant de nombreuses années.

LES RESSOURCES HUMAINES. Les étapes 3 et 4 correspondent aussi à la période cruciale pour se familiariser avec les ressources humaines, élément étroitement lié au développement organisationnel. Pendant cette période, les chefs d'entreprise se rendent compte de la capacité de gestion. À l'étape 2, ayant découvert qu'elle leur était essentielle, ils apprennent à la développer au sein d'une structure organisationnelle mise en œuvre efficacement aux étapes 3 et 4. Puis, à l'étape 5, ils découvrent comment et quand engager les personnes les plus compétentes pour un poste.

L'EXPORTATION. De l'étape 1 à l'étape 3, cela n'est pas un problème. En effet, lorsque les entreprises s'adonnent à l'exportation, il s'agit du prolongement naturel de leur produit (par exemple, bien des fabricants de logiciels exportent dès leur première vente). À l'étape 4, la tendance à développer des exportations crée un besoin d'aide qui dure jusqu'à l'étape 5. Enfin, à l'étape 6, les entreprises sont autonomes.

LA CLIENTÈLE. À l'étape 3, la clientèle joue un rôle primordial en reflétant la force créatrice de l'entrepreneur qui fonce tête baissée. Ce lien, bien qu'intense, est de courte durée et souligne l'importance pour les entreprises locales de se doter d'une politique visant à développer un réseau de fournisseurs. Aux étapes subséquentes, la clientèle demeure essentielle, mais les dirigeants d'entreprise savent équilibrer les besoins de celle-ci par rapport à leurs propres capacités et à leurs stratégies.

4. Il n'est pas nécessaire qu'un même chef d'entreprise dirige une entreprise à croissance exceptionnelle pendant toutes les étapes qu'elle traverse. Certains ne peuvent pas ou ne veulent pas entreprendre les modifications nécessaires à la croissance de leur entreprise. Toutefois, le fait de mieux connaître les changements requis peut rendre ces transitions plus faciles à gérer, que ce soit en permettant aux dirigeants de mieux se préparer ou en apportant des modifications à la direction.

Le ministère du Développement économique et du Commerce diffuse une série de publications fondées sur la recherche de pointe et les idées mises en commun par les dirigeants des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle.

N° 1 – Rapport sur l'innovation, 1999
Ressource de gestion axée sur l'innovation et les motivations des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle d'après les propos échangés par leurs dirigeants lors de la Foire aux idées de 1998

N° 2 – Rapport sur les artisans de la croissance, 2000
Ressource de gestion axée sur les défis à relever en gestion et maintien de la croissance et les solutions mises en commun par les dirigeants des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle lors de la Foire aux idées de 1999

N° 3 – Les six étapes de la croissance des entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle, 2001
À la lumière des dernières recherches, cette étude unique en son genre caractérise les divers stades que franchit une entreprise au cours de son expansion

Les entreprises à croissance exceptionnelle comptent de 20 à 500 employés, affichent un taux de croissance minimum de 50 p. 100 (chiffre d'affaires brut ces trois dernières années) et ont établi leur siège social mondial en Ontario.

Site Web : www.ontario-canada.com
Téléphone : 416 325-6748
Télécopieur : 416 325-6757

Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2001
ISBN 0-7794-0149-5

Ontario